

Министерство образования Российской Федерации
Уральский государственный профессионально-педагогический университет
Кафедра социальной и прикладной психологии

И.И. Хасанова
В.А. Водеников

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением высших
и средних профессиональных учебных заведений по профессионально-
педагогическому образованию в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений*

Екатеринбург 2000

УДК 159.9 (075)

ББК Ю941.Я7

Х 24

Хасанова И.И., Водеников В.А. Психология управления: Учеб. пособие /Под ред. Э.Ф.Зеера. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000. — 241 с.

Практикум по психологии управления предназначен для студентов вузов и рекомендуется как учебное пособие для практических занятий по курсам "Психология управления", "Менеджмент", "Психология менеджмента и бизнеса". Данное учебное пособие адресовано также руководителям предприятий и учреждений, бизнесменам и всем представителям профессий типа "человек — человек".

Авторы пособия предлагают к изучению десять тем, каждая из которых может занимать по времени одно или несколько занятий. Все темы содержат блок теоретических сведений по соответствующей проблеме, практические задания, тестовые методики, вопросы и задания для самостоятельной работы.

В практикуме нашли отражение вопросы планирования, моделирования, самоменеджмента, экспресс-диагностики персонала, управленческого общения и психологии рекламы.

Рецензенты: кандидат психологических наук Э.Э.Сыманюк;
доктор экономических наук В.А.Антропов

ISBN 5-8050-0039-3

© Хасанова И.И.,
Водеников В.А., 2000
© Уральский государственный
профессионально-педагогический
университет, 2000

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Тема 1. ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ.....	8
1.1. Историческая справка.....	8
1.2. Объект и предмет психологии управления.....	11
1.3. Место психологии управления в системе психологических знаний.....	12
<i>Практические задания.....</i>	<i>14</i>
Тема 2. САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	22
2.1. Менеджер управляет собой.....	22
2.2. Самоменеджмент в области рабочего времени.....	23
<i>Практические задания.....</i>	<i>25</i>
Тема 3. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
3.1. Планирование: психологический аспект.....	38
3.2. Управленческая деятельность в планировании.....	39
3.3. Организационное планирование.....	40
3.3.1. Целеполагание.....	41
3.3.2. Департаментизация.....	41
3.3.3. Должностные инструкции.....	41
3.3.4. Проектирование социально-психологического климата коллектива организации.....	44
<i>Практические задания.....</i>	<i>46</i>
Тема 4. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМЫ.....	56
4.1. Реклама в средствах массовой информации.....	56
4.2. Динамика рекламной компании.....	58
4.3. Разработка рекламы: общие принципы и правила.....	60
4.4. Оценка эффективности рекламы.....	61
<i>Практические задания.....</i>	<i>64</i>

Тема 5. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: РАЗРАБОТКА	
БИЗНЕС-ПЛАНА	66
5.1. Сущность бизнес-плана	66
5.2. Критерии эффективности бизнес-плана.....	67
5.3. Структура бизнес-плана.....	71
<i>Практические задания.....</i>	<i>75</i>
 Тема 6. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: КОНТРАКТНАЯ	
СИСТЕМА НАЙМА	86
6.1. Контрактная система найма в современном обществе	86
6.2. Как заключить контракт о трудоустройстве	87
6.3. Структура контракта о трудоустройстве.....	88
<i>Практические задания.....</i>	<i>94</i>
 Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОДБОР КАДРОВ	98
7.1. Подбор кадров: общие сведения	98
7.2. Методы подбора кадров.....	99
7.2.1. Анкетирование.....	99
7.2.2. Беседа (собеседование)	99
7.2.3. Беседа в форме интервью.....	101
<i>Практические задания.....</i>	<i>115</i>
 Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДЫ	
ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛА	136
8.1. Экспресс-диагностика психологических состояний на основе невербальной коммуникации.....	136
8.2. Экспресс-диагностика психотипа личности работника	137
8.2.1. Психометрия.....	138
8.2.2. Классификация акцентуированных личностей	140
8.2.3. Общепсихологическая типология, выделение психосоциотипов	148
8.2.4. Визуальная диагностика типа личности, по Э.Кречмеру	152
8.3. Экспресс-диагностика социально-психологического климата коллектива	153
<i>Практические задания.....</i>	<i>156</i>

Тема 9. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ	178
9.1. Психология управленческого общения	178
9.2. Индивидуальный стиль общения в профессиональной деятельности руководителя	180
9.3. Социально-коммуникативная компетентность руководителя	181
<i>Практические задания</i>	182
 Тема 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	198
10.1. Путь от группы до коллектива	198
10.2. Руководство коллективом организации	200
10.3. Стили управления коллективом	201
10.3.1. Исследования Курта Левина	202
10.3.2. Теории "X" и "Y" Д.Мак-Грегора	202
10.3.3. Теория лидерства Рэнсиса Лайкерта	204
10.3.4. Управленческая решетка	206
10.3.5. Теория ситуативного руководства Фидлера	206
<i>Практические задания</i>	209
 Литература.....	231
 Приложения	235

ВВЕДЕНИЕ

Человеком с настоящим характером является тот, который, с одной стороны, ставит себе существенно содержательные цели и, с другой стороны, твердо придерживается этих целей, так как его индивидуальность потеряла бы все свое существование, если бы он вынужден отказать от них.

Г.Гегель

Наше учебное пособие предназначено для каждого, кто хочет повысить собственную управленческую компетентность, овладеть знаниями современных теоретических подходов к управлению, научиться понимать сложные противоречивые управленческие ситуации и уметь их решать, обладать такими профессионально важными качествами, как креативность, адаптивность, профессиональная интуиция, контактность, активность, энергичность. Подобные качества, знания, умения, навыки можно приобрести только в ходе практико-ориентированных учебных занятий.

Учебное пособие по психологии управления, предлагаемое нами, включает в себя комплекс основных теоретических сведений и практических заданий по курсам "Психология управления", "Менеджмент", "Психология менеджмента и бизнеса". Этот комплекс разрабатывался на основе многолетнего опыта преподавания курса "Психология управления" в Уральском государственном профессионально-педагогическом университете (Екатеринбург) и направлен, прежде всего, на развитие познавательной активности студентов.

Содержательный аспект данного пособия носит интегративный характер и востребует знания таких учебных дисциплин, как "Общая психология", "Психодиагностика", "Социальная психология" и "Психология профессий".

В учебном пособии акцентируется внимание на изучении прикладных вопросов управления. Это, прежде всего, целеполагание, планирование, личностные качества работников, социально-коммуникативная компетентность руководителя, экспресс-диагностика. Студенты учатся грамотно и правильно формулировать цели, определять методы их достижения, возможно более адекватно формулировать и осознавать собственные цели, получают практический опыт составления планов, знакомятся с психологическими критериями оформления

документации, а также с методами оперативной психологической оценки персонала, изучают, используя ряд психологических методик, некоторые важные личностные качества работников, осваивают навыки оценивания различных управленческих ситуаций, невербальных аспектов общения, в квазипрофессиональных ситуациях отрабатывают навыки проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность.

Также в учебном пособии приводятся методические материалы для студентов и преподавателей по курсу "Психология управления". Это требования к выполнению практических работ, особенности рейтинговой системы данного курса, темы курсовых работ и правила их выполнения (прил. 1,2,3,4).

Структура учебного материала пособия предоставляет обучаемым условия для самостоятельного диагностирования своих возможностей; самопознание же является одним из важнейших стимулов для совершенствования своего профессионально-личностного потенциала.

Авторы пособия выражают благодарность Ольге Владимировне Тарановой за неоценимую помощь в создании учебного пособия.

Тема 1. ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ:

актуализировать основные понятия и теоретические положения курсов "Общая психология", "Социальная психология", "Психология профессий"; ознакомиться с определениями предмета и объекта психологии управления как самостоятельной области психологии; усвоить общие понятия психологии управления.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

личность, структура личности, социализация, свойства и качества личности, развитие, обучение, воспитание, становление, группа, лидерство, объект, предмет.

1.1. Историческая справка

Впервые необходимость развития теоретической базы управления персоналом была осознана в США, когда активно начали развиваться капиталистические отношения, появились частные фабрики, заводы с большим штатом сотрудников. Собственники предприятий постепенно осознали, что производительность труда их работников далеко не всегда соответствует норме, а значит, можно существенно повысить доход предприятия, практически не затрачивая при этом денежных средств, если заставить работников трудиться более усердно. Примерно в 80-х гг. XIX в. появились первые концепции, которые объясняли поведение человека в процессе труда и давали ответ на вопрос: "Как можно заставить человека работать лучше?". Это направление в науке получило название менеджмент (англ. management — управление), а позже, в 30-х гг. XX в., стало самостоятельной областью научных знаний.

Менеджмент в упрощенном понимании — это искусство управления, т.е. умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджмент в широком смысле — это процесс оптимизации использования материально-технической базы и человеческих ресурсов организации.

В начале века менеджмент не получил распространения в России и даже критиковался. Однако в 20-х гг. на 2-й Всесоюзной конференции были подняты вопросы, касающиеся подбора и расстановки кадров, а также психологических проблем повышения производительности труда. Таким образом был заложен фундамент нового на-

правления в отечественной психологической науке, в котором главный акцент был поставлен на исследовании психологических аспектов управленческой деятельности. Данное направление получило название "Психология управления" и в самостоятельную науку выделилось в 1970 г.

Психология управления — это отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности [44]. Основная ее задача состоит в анализе психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Психология управления выделилась в России в самостоятельную научную отрасль; за рубежом данное направление не стало целостным и развивалось внутри таких дисциплин, как организационная психология, социальная психология, менеджмент и др.

Если рассматривать управленческие науки в историческом ракурсе, становится очевидным, что наиболее рано самостоятельной научной отраслью стал менеджмент: его возникновение было озаменовано появлением школы научного менеджмента, основанной Ф.Тейлором. Затем, уже в русле менеджмента, начали формироваться и развиваться различные концепции управления (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Развитие науки об управлении

Период	Название школы и характеристика периода
1	2
1885 — 1920	<p>✓ Научный менеджмент <i>Основные представители:</i> Ф.У.Тейлор, Ф.Гилберт, Л.Гилберт, Г.Гант <i>Сущность:</i> анализ содержания работы, выделение ее компонентов для рационализации, оптимизации и измерения процесса труда, использование стимулирования вознаграждением за конечный результат труда <i>Достоинства:</i> высокая производительность труда, поощрение специализации <i>Недостатки:</i> игнорируется человеческий фактор, не принимается во внимание личность работника</p>
1920 — 1950	<p>✓ Классическая, или административная, школа в управлении <i>Основные представители:</i> Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Д. Мунн, А.К.Рейли <i>Сущность:</i> попытка создать универсальные принципы управления, которые затем разделили: 1) на блок разработки рациональной системы управления организацией и 2) блок построения структуры организации и управления работниками <i>Достоинства:</i> сформулированные принципы до сих пор не утратили свою практическую полезность и актуальность <i>Недостатки:</i> нет анализа социальных аспектов управления; основой исследовательских работ служат личные наблюдения, а не научная методология</p>

Продолжение табл. 1.1

1	2
1930 — 1950	<p>Школа человеческих отношений <i>Основные представители:</i> Мери Паркер Фоллетт, Э.Мэйо, А.Маслоу</p> <p><i>Сущность:</i> понимание, что четко разработанные рабочие операции и вознаграждение не всегда ведут к повышению производительности труда и что порой мнение коллектива важнее, чем указания начальства или вознаграждение; следовательно, нужно проявлять заботу о своих работниках, и производительность труда возрастет</p> <p><i>Достоинства:</i> акцент ставится на социальном аспекте управления</p> <p><i>Недостатки:</i> нет четко разработанной программы действий, не осознана необходимость индивидуального подхода к каждому работнику</p>
1950 — настоящее время	<p>Поведенческие науки <i>Основные представители:</i> Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг и др.</p> <p><i>Сущность:</i> изучение различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни; цель данного подхода — в том, чтобы помочь работнику осознать свои собственные возможности на основе применения концепций поведенческих наук. В 60-е гг. данный подход охватил всю область управления</p> <p><i>Достоинства:</i> использование строго научных методов исследования, ставка на изучение социального аспекта взаимодействия людей</p> <p><i>Недостатки:</i> методы данной школы оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях</p>
1950 — настоящее время	<p>Наука управления, или количественный подход <i>Основные представители:</i> Драккер, Барнард и др.</p> <p><i>Сущность:</i> использование в теории управления математики, статистики, инженерных наук, программирования, кибернетики и связанных с ними областей знаний. Активное привлечение моделирования, вычислительной техники</p> <p><i>Достоинства:</i> высокая надежность исследований</p> <p><i>Недостаток:</i> излишняя технологичность (не все можно измерить и не все имеет количественный эквивалент); реализация на предприятии требует высокого уровня подготовки руководителей</p>

1	2
1970 — настоящее время	<p>Российская психология управления ✓ Основные представители: В.А.Рубахин, А.В.Филиппов, А.И.Китов, Е.Е.Вендров, Л.И.Уманский и др.</p> <p><i>Сущность:</i> данное направление по своему содержанию многомерно и комплексно. Различные исследователи по-разному подходят к предмету и объекту психологии управления, однако так или иначе основной акцент ставится на исследовании социально-психологических аспектов управления применительно к конкретным типам организаций и коллективов (модель личности руководителя, управленческие отношения, групповая динамика и т.д.). Изучаются взаимосвязи и взаимовлияния различных феноменов управленческой деятельности</p> <p><i>Достоинства:</i> высококачественное психологическое обеспечение исследований, практическая значимость, активное использование методов статистической обработки результатов исследований</p> <p><i>Недостатки:</i> преобладание практической направленности исследований, что несколько тормозит развитие теоретических концепций; предмет психологии управления трактуется слишком широко</p>

1.2. Объект и предмет психологии управления

Психология управления как наука имеет специфический объект и предмет изучения. Объектом психологии управления является организованная деятельность людей, причем под организованной деятельностью понимается не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, а деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, техническими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями [43, с. 3,4]. Поскольку организованная деятельность людей регламентируется управленческими отношениями, то допустимо под объектом психологии управления понимать управленческие отношения.

Предмет психологии управления можно определить как совокупность психологических явлений и отношений в организации. Он не однозначен и включает в себя несколько аспектов. Различные психологи вкладывают различное содержание в предмет психологии управления. Е.Е.Вендров и Л.И.Уманский выделяют следующие аспекты предмета психологии управления: 1) социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов; 2) психология деятельности руководителя; 3) психология личности руководителя; 4) психологические

проблемы подбора руководящих кадров; 5) психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров. В.Ф.Рубахин и А.В.Филиппов включают в предмет психологии управления: а) функционально-структурный анализ управленческой деятельности; б) социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей; в) психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненным. Таким образом, в предмет психологии управления входят следующие элементы: 1) психологические факторы эффективной деятельности; 2) психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений; 3) психологические проблемы лидерства; 4) проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений; 5) групповая динамика в организации; 6) изучение и развитие профессионально важных личностных качеств руководителя. !

1.3. Место психологии управления в системе психологических знаний

Психология управления как наука имеет связи с общей психологией, социальной психологией, психологией профессий, педагогикой, педагогической психологией, историей психологии. В каждой области научных знаний накоплен богатый теоретический и практический опыт, который с успехом находит применение в рамках психологии управления.

Любая наука имеет свой специфический объект и предмет исследования. В чем состоят отличия объекта и предмета психологии управления от других наук, Вам предстоит выяснить самостоятельно.

Вкратце рассмотрим проблематику общей психологии, социальной психологии, психологии профессий, педагогической психологии и истории психологии.

✓ **Общая психология** в целом направлена на изучение личности человека, психологических свойств, состояний, психических процессов.

Данная научная дисциплина оперирует такими понятиями, как: "личность", "структура личности", "характер", "темперамент". "память", "мышление", "воображение" и др.

✓ **Социальная психология.** Уже давно определена социальная природа человека. Необходимым условием развития личности является совместная деятельность и общение с себе подобными. Вопросы социального взаимодействия людей составляют предмет социальной психологии. В понятийном аппарате здесь можно выделить следующие термины: "малые социальные группы", "уровень развития группы", "общение", "социализация", "адаптация к коллективу", "социально-психологический климат коллектива" и др.

Педагогическая психология. Педагогическая психология занимается изучением психологических аспектов и особенностей образования, обучения, воспитания; поэтому оперирует понятиями: "научение", "обучение", "воспитание", "развитие", "становление", "формирование" и др.

Психология профессий основное внимание уделяет исследованию профессиональной деятельности различных специалистов. К основной проблематике можно отнести: выделение профессионально важных личностных качеств специалистов; выявление наиболее характерных для тех или иных специалистов профессиональных деформаций; проблемы адаптации к профессиональной деятельности и профессионального отбора; вопросы профессиональной подготовки и профориентации.

✓ **История психологии.** Практически любая обширная область научных знаний имеет свою историю становления. Психологические науки не являются исключением. История психологии — это дисциплина, которая занимается поисками истоков различных отраслей психологии (в том числе и психологии управления), изучает развитие психологических наук на этапах зарождения (когда соответствующая отрасль знаний еще не существовала, однако уже происходило накопление опыта в соответствующем направлении).

Психология управления так или иначе связана с перечисленными выше сферами научных знаний, однако поиск конкретных взаимосвязей и взаимовлияний — далеко не простое дело.

Так, психология управления использует методологию общей психологии для решения исследовательских проблем, связанных с изучением личности руководителя, подчиненных, особенностей развития их психических свойств, состояний и процессов.

Связь психологии управления с социальной психологией выражена в общности изучаемых социальных явлений (групповая динамика, неформальная структура группы, коллективообразование, межличностные отношения). Психология управления изучает все социально-психологические феномены применительно к организации и производственному коллективу.

История психологии содержит целый пласт событий, относящихся непосредственно к развитию и становлению психологии управления.

Психология профессий и психология управления имеют сильную межпредметную связь, поскольку проблематика профессионально важных качеств, необходимых профессионалам, и вопросы профессионального отбора имеют большое значение в обеих дисциплинах.

Как учебная дисциплина психология управления пользуется методологией педагогики; кроме того, в вопросах профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров интересы данных наук также во многом перекрещиваются.

Практические задания

Входной тест

На первом практическом занятии мы предлагаем небольшую самостоятельную работу по актуализации базовых психологических знаний. Это поможет Вам в дальнейшем более эффективно осваивать дальнейший материал. Мы предлагаем письменно ответить на следующие вопросы:

1. Понятие личности в психологии (определения, особенности, примеры).
2. Структура личности (что понимается под структурой личности; какие структуры личности Вы знаете; какие ученые занимались исследованием структуры личности; в чем, на Ваш взгляд, состоят основные сложности изучения структуры личности?).
3. Что Вы понимаете под индивидуальными свойствами, качествами и чертами личности?
4. Что такое социализация личности? Приведите примеры.
5. Чем, по-Вашему, различаются понятия "обучение", "воспитание", "формирование", "развитие" и "становление"? Приведите примеры.
6. Как связаны понятия "обучение", "воспитание", "формирование", "развитие" и "становление" с процессом социализации личности?
7. Дайте определения группы и коллектива. Какие виды групп Вы знаете?
8. Что такое неформальная структура группы, какие структурные единицы можно в ней выделить?
9. Что понимается под социально-психологическим климатом коллектива?
10. Что такое психический процесс? Какие психические процессы Вы знаете?
11. Что такое "направленность" личности, какие компоненты она в себя включает?
12. Какие особенности психических процессов Вы можете назвать?
13. Сформулируйте определение компетентности, какие виды компетентности Вам знакомы?

По окончании выполнения предложенного теста нужно осуществить работу над ошибками, используя рекомендуемую литературу.

Работа с тестовыми методиками

Начиная практические занятия по психологии управления, предлагаем часть времени использовать для исследования Ваших собственных личностных качеств (могли бы Вы уже сейчас стать менеджером?). Мы предлагаем ряд экспресс-методик для выявления некоторых параметров и свойств, в той или иной степени присущих руководителям-менеджерам.

Тест "Рискованный ли вы человек?"

Тест для риск-тейкеров по С. Ф. Макарову [см. 50, с. 274]*.

Инструкция. Предлагаем Вам определить свои позиции следующим образом: ответьте "да", если Вы согласны с утверждением, или "нет" — если не согласны.

1. Я бы рискнул начать собственное дело, чем работать на кого-то еще.
2. Никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если бы я стал играть, то никогда не делал бы малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже если бы в противном случае ба-рыш мог оказаться достаточно большим.
8. Хотел бы испытать в жизни как можно больше.
9. Не ощущаю в себе особой потребности в возбуждающих событиях.
10. Я не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать множество прибыльных идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данный момент не имею.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, когда реакции на них, например моего начальника, непредсказуемы и неясны.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые достаточно ясны и определены.

* Здесь и далее материалы тестов и опросников приводятся с некоторыми изменениями.

15. Менее надежная работа с большим доходом меня привлекает больше, чем более надежная — со средним.

16. По характеру я не очень независим.

Обработка и интерпретация результатов

Присваивайте каждому ответу по одному баллу следующим образом: если Вы ответили "да" на вопросы 1, 3, 4, 10, 11, 13, 15 и "нет" — на вопросы 2, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 16.

Если общая сумма Ваших баллов 13 или выше — Вы, по всей вероятности, склонны к предпринимательскому риску. Деятельность руководителя, как правило, сопряжена с принятием решений в неопределенных условиях, и способность к разумному риску является неотъемлемым его качеством.

Тест "Лидер или администратор?"

Автором теста является Е.Жариков [см. 50, 272 — 273]. Данный тест разработан для ориентировочной оценки преобладающего стиля руководства — демократического или авторитарного.

Инструкция. Прочитайте внимательно приведенные в опроснике высказывания и максимально откровенно определите свою позицию по каждому из них. Оцените по 11-балльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень Вашего согласия с каждым высказыванием. Чем больше Вы согласны с высказыванием, тем больший балл Вам надлежит выбрать. При этом 10 баллов означает полное согласие; 5 — согласие наполовину; 0 — полное несогласие с приведенным высказыванием. При ответах старайтесь выбирать не только крайние, но и все остальные балльные оценки. Посмотрите оценку результатов только после того, как ответите на все вопросы теста.

Опросник

1. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
2. Считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я доверяю людям.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей "крутиться".
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти; я не исключение.
7. Я готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.

8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жесткого.

9. Я за полную гласность.

10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами заставить людей выполнять полезную работу.

11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.

12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.

13. Я склонен в интересах дела использовать мнения, противоположные моей собственной точке зрения.

14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого подчиненные опасаются.

15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и потребности своего коллектива.

16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю, что они не склонны крипиковать.

17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов коллектива, в котором я работаю, разрешались.

18. Я уверен, что боязнь наказания — более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения "нарваться" на неприятность.

Обработка и интерпретация результатов

Обработайте полученные результаты по следующему схеме:

1) просуммируйте все баллы по нечетным высказываниям (1, 3 и т. д.);

2) просуммируйте все баллы по четным высказываниям (2, 4, 6 и т. д.).

Первый результат будет отражать Ваше представление о себе как о лидере-демократе, а второй — как о руководителе административно-директивного типа. Далее Вам нужно будет рассчитать процентное соотношение полученных результатов. Допустим, что по первой шкале, "Лидер", Вы набрали 90 баллов, а по второй, "Администратор", — 40 баллов. Это будет означать, что в своей деятельности на 69% Вы опираетесь на коллегиальные формы руководства и на 31% — на административно-директивные установки. Если Вы получили низкие оценки по обоим шкалам, то Вас нельзя назвать ни "лидером", ни "администратором". В этом случае Ваша активность в управленческой деятельности очень низка.

Тест "Креативность и познавательные потребности"

Тест разработали Л.Я.Гозман, М.В.Кроз и М.В.Латинская. Данный тест позволяет выявить степень выраженности творческой направленности личности (креативность), а также познавательных потребностей, т.е. стремления субъекта к приобретению знаний об окружающем мире [см.: 18, с. 97—99]. Современный век, век научно-технического прогресса, просто обязывает руководителя к поиску новых идей, к постоянному самосовершенствованию. Поэтому руководитель современного типа не должен быть обделен креативностью и познавательными потребностями.

Инструкция. Вам предлагается опросник, каждый пункт которого содержит два высказывания, обозначенных буквами (а) и (б). Внимательно прочитайте каждую пару и отметьте то из них, которое в большей степени соответствует Вашей точке зрения.

Опросник

1. (а) Я чувствую угрызения совести, когда сержусь на тех, кого люблю.
(б) Я не чувствую угрызений совести, когда сержусь на тех, кого люблю.
2. (а) Для меня важно, разделяют ли другие мою точку зрения.
(б) Для меня не слишком важно, чтобы другие разделяли мою точку зрения.
3. (а) Я не хотел бы отступать от своих принципов даже ради того, чтобы совершить нечто, за что люди были бы мне благодарны.
(б) Я хотел бы совершить нечто, за что люди были бы мне благодарны, даже если ради этого нужно несколько отойти от своих принципов.
4. (а) Мне кажется, что любой человек по природе своей способен преодолевать те трудности, которые ставит перед ним жизнь.
(б) Я не думаю, что любой человек по природе своей способен преодолевать те трудности, которые ставит перед ним жизнь.
5. (а) Два человека лучше всего ладят между собой, если каждый из них старается прежде всего доставить удовольствие другому — даже в ущерб свободному выражению своих чувств.
(б) Два человека лучше всего ладят между собой, если каждый из них старается прежде всего выразить свои чувства в противовес стремлению доставить удовольствие другому.
6. (а) Я постоянно чувствую себя обязанным делать все от меня зависящее, чтобы у тех, с кем я общаюсь, было хорошее настроение.
(б) Я не чувствую себя обязанным делать все от меня зависящее, чтобы у тех, с кем я общаюсь, было хорошее настроение.

7. (а) Мне кажется, что люди должны открыто проявлять в общении с другими свое недовольство ими.
(б) Мне кажется, что в общении с другими люди должны скрывать свое недовольство ими.
8. (а) Я чувствую себя обязанным поступать так, как от меня ожидают окружающие.
(б) Я не чувствую себя обязанным поступать так, как от меня ожидают окружающие.
9. (а) Я могу делать что-либо для других, не требуя, чтобы они это оценили.
(б) Я вправе ожидать от других, чтобы они оценили то, что я делаю для них.
10. (а) В большинстве ситуаций я прежде всего стараюсь понять, чего хочу я сам.
(б) В большинстве ситуаций я прежде всего пытаюсь понять, чего хотят окружающие.
11. (а) Я стараюсь никогда не быть "белой вороной".
(б) Я позволяю себе быть "белой вороной".
12. (а) Когда я нравлюсь сам себе, мне кажется, что я нравлюсь всем окружающим.
(б) Даже когда я нравлюсь сам себе, я понимаю, что есть люди, которым я неприятен.
13. (а) Мне всегда необходимо, чтобы другие одобряли то, что я делаю.
(б) Мне не всегда необходимо, чтобы другие одобряли то, что я делаю.
14. (а) Меня любят потому, что я сам способен любить.
(б) Меня любят потому, что я стараюсь заслужить любовь окружающих.
15. (а) Защищая собственные интересы, люди часто игнорируют интересы окружающих.
(б) Защищая собственные интересы, люди обычно не забывают интересы окружающих.
16. (а) Иногда я боюсь показаться слишком нежным.
(б) Я никогда не боюсь показаться слишком нежным.
17. (а) Я могу сказать, что мне нравится большинство людей, которых я знаю.
(б) Я не могу сказать, что мне нравится большинство людей, которых я знаю.
18. (а) Иногда я не против того, чтобы мной командовали.
(б) Мне никогда не нравится, когда мной командуют.

19. (а) Мне нравится участвовать в жарких спорах.
(б) Мне не нравится участвовать в жарких спорах.
20. (а) Я часто руководствуюсь общепринятыми представлениями в решении моих личных проблем.
(б) Я редко руководствуюсь в решении моих личных проблем общепринятыми представлениями.

Обработка и интерпретация результатов

Шкала креативности характеризует выраженность творческой направленности личности. Для того чтобы выяснить уровень креативности, нужно подсчитать количество совпавших с ключом шкалы креативности ответов.

Ключ шкалы креативности: 1б, 2а, 3а, 4а, 5а, 6а, 7а, 8а, 9а, 10а, 11б, 12б, 13б, 14б.

Шкала познавательных потребностей определяет степень выраженности у субъекта стремления к приобретению знаний об окружающем мире. Чтобы определить выраженность познавательных потребностей, нужно подсчитать количество совпавших с ключом шкалы познавательных потребностей ответов.

Ключ шкалы познавательных потребностей: 15а, 16б, 17б, 18а, 19а, 20б, 21а, 22б, 23а, 24б, 25б.

Уровни выраженности для шкал креативности и познавательных потребностей:
до 4 баллов — низкий уровень (характерен для больных неврозами и пограничными расстройствами);

от 5 до 7 баллов — средний уровень (психическая и статистическая норма);

от 8 баллов — высокий уровень (диапазон самоактуализации).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Выполните работу над ошибками (входной тест).
2. Выполняя все предложенные тесты, дайте заключение о том, подходите ли Вы на должность менеджера.
3. Перечислите отличительные особенности человеческой личности.
4. Что Вы понимаете под индивидуальностью?
5. Какие можно выделить качества и черты Вашей личности?
6. Чем свойства личности отличаются от качеств личности?
7. Какие школы управления, по-Вашему, наиболее эффективны и почему?
8. Заполните следующую таблицу:

Учебная дисциплина	Объект	Предмет	Основные проблемы
Общая психология			
Социальная психология			
Психология профессий			
Менеджмент			
Акмеология			
Психология управления			

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1997. — 244 с.

Зимняя И.А. Педагогическая психология: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 1997. — 480 с.

Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. — М.: ВЛАДОС, 1997.

Поляков В.А.. Технология карьеры. — М.: Просвещение, 1995. — 350 с.

Психология и педагогика: Учеб. пособие для вузов / Сост. А.А.Радугин. — М.: Центр, 1996. — 336 с.

Психология: Слов. / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Политиздат, 1990. — 394 с.

Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: Основные положения, исследования и применение. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 608 с.

Тема 2. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ:	рассмотреть основные компоненты самоуправления; изучить и оценить свои способности к самоуправлению.
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:	самопознание, самоопределение, самоорганизация, самореализация, самодеятельность, самоконтроль, самооценка, самовнушение, саморазвитие.

2.1. Менеджер управляет собой

Многие известные, прославившиеся на весь мир менеджеры, а также представители других специальностей — писатели, актеры, ученые — считают наиболее важным фактором успеха в работе правильную организацию своей собственной деятельности. С ними следует согласиться и признать, что эффективность труда практически любого специалиста, а тем более менеджера, во многом зависит от соответствующих усилий по улучшению своей деятельности — самоменеджмента (самоуправления).

Способности личности к самоуправлению — это синтез качеств, которые позволяют человеку эффективно управлять собой в различных видах деятельности и общения.

Считается, что в основе самоменеджмента лежат следующие основные способности: к самопознанию, самоопределению, самоорганизации, самореализации, самодеятельности, самоконтролю, самооценке, самовнушению и к саморазвитию [5, с. 75 — 77].

Самопознание — процесс познания себя, своих достоинств и недостатков, уровня своих знаний, профессиональных умений и личностных качеств.

Самоопределение — знание своих реальных потребностей в различных сферах жизни: в общении, карьере; видение реально существующих проблем и прогнозирование помех, которые могут возникнуть на пути достижения целей; определение для себя тех задач, которые нужно решить в ближайшее время и в перспективе.

Самоорганизация — умение четко планировать свою жизнь, свои дела как на день, неделю, месяц, так и на более длительный период. Самоорганизация включает в себя способность рационально использовать свои силы и время, организовывать свою деятельность таким образом, чтобы она приносила не только конкретные результаты, но и удовлетворение самим процессом труда, а также умение мобилизовать себя на достижение цели и организовать собственный отдых (приемы релаксации, аутотренинга).

Самореализация — это умение полно и максимально реализовывать (действовать) свои возможности и способности.

Самодеятельность — это умение проявлять инициативу, самостоятельность, независимость.

Самоконтроль — это умение личности оптимально адаптироваться применительно к каждому новому виду деятельности (выполнять свои функции с минимальным количеством ошибок).

Самооценка — это умение адекватно оценивать собственные личностные качества, т.е. не завышать и не занижать их.

Самовнушение — это умение внушить, убедить себя в чем-либо и на этой основе подчинить себя, свое поведение своей воле и своему разуму. На основе самовнушения в некоторых ситуациях можно снять, например, излишнее эмоциональное напряжение.

Саморазвитие — последовательные, прогрессирующие (хотя и включающие в определенные моменты регресс), в целом необратимые, количественные и качественные изменения психики индивида под действием внутренних факторов. Это активная работа над собой, над своими собственными способностями, личностными качествами, знаниями и умениями.

2.2. Самоменеджмент в области рабочего времени

Умение управлять собственным временем может существенно помочь руководителю в организации работы коллектива. Однако этому умению научиться весьма непросто. Существует множество подходов к правильному распределению собственного времени; мы же постараемся выделить наиболее основные элементы, связывающие все эти подходы.

Прежде всего, чтобы разобраться в собственных затратах времени, необходимо в течение одной-двух недель производить "фотографию" своего времени (фиксировать все затраты времени, которые имеют место).

Затем все затраты времени необходимо разделить на несколько основных блоков [37, с. 350]: 1) жизнеобеспечение (сон, питание и т.п.); 2) восстановление работоспособности; 3) вспомогательное время (подготовка рабочего места, покупки, уборка и т.д.); 4) прямое рабочее время; 5) приобретение жизненного опыта (чтение, неформальное общение, посещение музеев, театров, кинотеатров и т.п.); 6) потери времени.

Рабочее время, в свою очередь, нужно делить на три категории [5, с. 88]: а) главное время, которое посвящено делу всей жизни (любимая рабо-

та); б) время для малопроизводительной работы (совещания, заседания, рутинные виды работ); в) "бросовое" время (проезд в транспорте, переезды во время командировок и т.п.).

И наконец, свое время необходимо планировать на каждый следующий день, на неделю, на месяц по соответствующим блокам и категориям, причем ежедневно нужно отслеживать, насколько эффективно было потрачено время, сколько намеченных дел выполнено. Не рекомендуется откладывать решение вопросов и задач на завтра, если есть хоть какая-то возможность решить их сегодня

Для менеджера можно сформулировать конкретные рекомендации относительно управления своим временем:

- на каждый блок временных затрат рекомендуется выделять достаточное количество времени (особенно если речь идет о сне и отдыхе);
- затраты времени на приобретение жизненного опыта можно сокращать только в крайних случаях;
- чтобы снизить затраты "бросового времени", необходимо заранее подбирать запасные варианты или всегда иметь с собой какую-либо нетрудоемкую работу.

Практические задания

Самоменеджмент

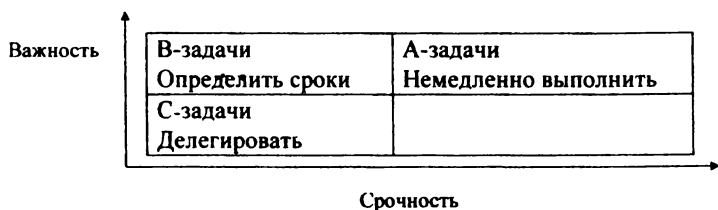
- Выполните задания №1 — 3, которые приводятся ниже.
- Сформулируйте вывод.

Задание №1

Ниже изображена матрица ABC-анализа (А — наиболее значимые задачи, В — значимые задачи, но не срочные, С — менее значимые и менее срочные задачи). Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Какая из трех сфер Ваших обязанностей отнимает больше всего времени?
- 2) На выполнение каких из трех типов задач Вы хотели бы иметь больше времени?
- 3) Какую из трех областей Вашей деятельности Вы считаете наиболее важной?

МАТРИЦА ABC



Задание №2

Заполните последовательно и без пропусков анкету на примере не менее трех типичных дней.

№ п/п	Вид деятельности, занятий	Интервал времени (от ... до ...)	Продолжительность

Сделайте анализ сильных и слабых сторон использования своего времени.

Задание №3

Составьте план Вашей работы.

Основная деятельность	Виды деятельности	Временной график (от ... до ...)	Помехи

Работа с тестовыми методиками

Тест "Самооценка способностей к самоуправлению"

Этот тест предложил В.И.Андреев в книге "Саморазвитие менеджера" [5, с.75—80]. Данный тест позволяет оценить способности личности к самоуправлению. В процессе самоуправления задействуются следующие способности:

1) к самопознанию (знание себя, своих достоинств, недостатков; знание уровня развития личностных качеств);

2) самоопределению (знание своих реальных потребностей — в общении, в достижениях; видение реально существующих проблем, прогнозирование возможных помех на пути достижения цели);

3) самоорганизации (умение планировать свою жизнь, умение организовывать работу так, чтобы не только добиваться результатов, но и получать от работы удовлетворение);

4) самореализации (умение проявлять себя на пределе своих возможностей, умение убедить других в своих способностях);

5) самостоятельности (умение проявлять инициативу, самостоятельность, независимость);

6) самоконтролю (умение самостоятельно отслеживать и оценивать свою деятельность, работать качественно с минимальным количеством ошибок);

7) самооценке (умение адекватно оценивать свои личностные качества, способности, результаты работы, достижения);

8) самовнушению (умение убеждать самого себя, подчинять свое поведение воле и разуму);

9) саморазвитию (умение активно работать над собой; совершенствовать свои знания, умения, навыки, личностные качества, способности, физические данные).

Инструкция. Чем более искренними и точными будут Ваши ответы, тем правильное и достовернее будет полученная информация о Ваших способностях к самоуправлению. По каждому пункту опросника необходимо выбрать один из трех вариантов ответа.

Опросник

1.1. Причины своих неудач я вижу в том, что недостаточно правильно оцениваю свои способности и возможности (*1 — очень часто; 2 — часто; 3 — редко*).

1.2. Я испытываю потребность, используя тестовые и другие методики, более глубоко познать себя, свои творческие, профессиональные, управленче-

ские способности, а также другие личностные качества (1 — очень редко; 2 — периодически; 3 — довольно часто).

1.3. Я полагаю, что неплохо разбираюсь в людях, не хуже тех, кто имеет психологическое образование (1 — думаю, что нет; 2 — когда как; 3 — да).

1.4. Мое поведение и мои поступки часто бывают непредсказуемыми даже для самого себя (1 — да; 2 — когда как; 3 — нет).

2.1. Я знаю, чего я хочу и как этого можно добиться в ближайшие два-три года (1 — мои планы и желания часто меняются; 2 — мои планы и желания вряд ли изменятся кардинальным образом; 3 — я точно знаю, чего я хочу и как этого достичь).

2.2. Мои друзья считают меня человеком целеустремленным (1 — нет; 2 — кто как; 3 — да).

2.3. Для меня характерны настойчивость и упорство в достижении цели (1 — скорее, нет; 2 — когда как; 3 — да).

2.4. Мои суждения и мнения часто не совпадают с мнением коллектива (1 — редко; 2 — периодически; 3 — часто).

3.1. Для меня характерны усидчивость и высокая работоспособность (1 — скорее, нет; 2 — когда как; 3 — да).

3.2. Я тщательно планирую свои дела на день, неделю, месяц, год вперед (1 — нет; 2 — когда как; 3 — да).

3.3. Друзья считают меня человеком достаточно ответственным (1 — скорее, нет; 2 — кто как; 3 — да).

3.4. Я стараюсь рационально и с пользой для дела распределить свое время (1 — мне это не удастся; 2 — удастся иногда; 3 — чаще всего удастся).

4.1. Друзья считают меня человеком решительным и энергичным (1 — скорее, нет; 2 — кто как; 3 — да).

4.2. Мне нравятся люди деловые и рациональные (1 — скорее, нет; 2 — когда как; 3 — да).

4.3. Мне кажется, что я человек одержимый (1 — нет; 2 — такое иногда со мной бывает; 3 — да).

4.4. Все, что я планирую, я в основном выполняю (1 — чаще всего, нет; 2 — когда как; 3 — да).

5.1. Друзья считают меня человеком самостоятельным, независимым (1 — думаю, что нет; 2 — кто как; 3 — да).

5.2. Многие дела в нашем коллективе делаются по моей инициативе (1 — очень редко; 2 — иногда; 3 — очень часто).

5.3. Я придерживаюсь точки зрения, что "инициатива наказуема", т.е. если ты что-то предложишь, то тебе же это поручат сделать. Поэтому со своими

идеями лучше не "высовываться" (1 — думаю, что это так; 2 — когда как; 3 — нет).

5.4. Мои коллеги по учебе считают меня человеком ответственным и обязательным (1 — думаю, что нет; 2 — кто как; 3 — да).

6.1. Все, что я делаю, я предпочитаю делать не спеша, аккуратно и качественно (1 — не всегда; 2 — когда как; 3 — это для меня характерно).

6.2. Друзья считают меня человеком дисциплинированным и точным (1 — думаю, что нет; 2 — кто как; 3 — да).

6.3. Мне не хватает самокритичности (1 — да; 2 — когда как; 3 — нет).

6.4. Мне не нравится работа, которая требует скрупулезности и точности исполнения (1 — я согласен с этим утверждением; 2 — когда как; 3 — я способен и на такую работу).

7.1. Мне кажется, что при оценке себя: 1 — я чаще всего недооцениваю свои способности; 2 — я чаще всего переоцениваю свои способности; 3 — я оцениваю свои способности достаточно правильно и объективно.

7.2. Я часто ловлю себя на том, что я выполняю работу, которая: 1 — для меня не совсем интересна по своему характеру; 2 — доставляет мне много трудностей; 3 — интересная и творческая.

7.3. Мои педагоги считают, что я учусь: 1 — значительно ниже своих способностей; 2 — несколько ниже своих способностей; 3 — в соответствии со своими способностями.

7.4. Я думаю, что в жизни я добился бы значительно больше, если бы: 1 — ставил и решал задачи более сложные; 2 — проявлял больше энергии и силы воли; 3 — не мешало течение обстоятельств.

8.1. Мои друзья и близкие считают, что я человек с развитым самовнушением: 1 — да; 2 — точно не знаю; 3 — нет.

8.2. В случае конфликта или стрессовой ситуации мне удастся отвлечься от неприятностей: 1 — далеко не сразу; 2 — когда как; 3 — сравнительно быстро.

8.3. Мое настроение меняется: 1 — резко и часто; 2 — в зависимости от обстоятельств; 3 — не часто.

8.4. Приступая к новому виду деятельности, я вхожу в работу: 1 — медленно; 2 — когда как; 3 — сравнительно быстро.

9.1. Я овладеваю новыми видами деятельности: 1 — сравнительно медленно; 2 — когда как; 3 — сравнительно быстро.

9.2. Выполняя работу, я: 1 — стараюсь сделать ее как можно быстрее; 2 — пытаюсь сделать ее как можно качественнее; 3 — ищу возможности, чтобы усовершенствовать способы и методы ее выполнения.

9.3. Моя позиция по проблеме самообразования и саморазвития: 1 — это для меня трудная проблема; 2 — это трудная проблема, но она решается и я пытаюсь ее решить; 3 — этой проблеме я постоянно уделяю большое внимание.

9.4. В часы досуга, я: 1 — предпочитаю читать художественную литературу; 2 — читаю преимущественно специальную литературу; 3 — стараюсь разнообразить список прочитываемой литературы.

Обработка и интерпретация результатов

После каждого утверждения стоят три возможных варианта ответа: 1 — нет (1 балл); 2 — когда как (2 балла); 3 — да (3 балла). В некоторых вопросах текст в вариантах ответов может варьироваться. Вычислите суммарное количество баллов, которое Вы набрали, ответив на вопросы, и по таблице определите, каков уровень Ваших способностей к самоуправлению в целом.

Уровень способностей к самоуправлению	Сумма баллов
Очень низкий	37—44
Низкий	45—52
Ниже среднего	53—60
Чуть ниже среднего	61—68
Средний	69—76
Чуть выше среднего	77—84
Выше среднего	85—92
Высокий	93—100
Очень высокий	101 и больше

Далее на основе сравнения баллов, суммированных по отдельно взятым способностям (п.1,2,3,4,5,6,7,8,9), можно выявить те, которые наиболее развиты, что даст возможность определить доминирующий тип способностей к самоуправлению. Сумма баллов по каждому виду способностей должна быть в пределах от 4 до 12.

Наиболее развитые способности	Тип способностей личности к самоуправлению
К самопознанию (1.1; 1.2; 1.3; 1.4)	Самопознающийся
К самоопределению (2.1; 2.2; 2.3; 2.4)	Самоопределяющийся
К самоорганизации (3.1; 3.2; 3.3; 3.4)	Самоорганизующийся
К самореализации (4.1; 4.2; 4.3; 4.4)	Самореализующийся
К самостоятельности (5.1; 5.2; 5.3; 5.4)	Самостоятельный
К самоконтролю (6.1; 6.2; 6.3; 6.4)	Самоконтролирующий
К самооценке (7.1; 7.2; 7.3; 7.4)	Самокритичный
К самовнушению (8.1; 8.2; 8.3; 8.4)	Самовнушаемый
К саморазвитию (9.1; 9.2; 9.3; 9.4)	Саморазвивающийся

Рассмотрим основные характеристики людей с различными типами способностей к самоуправлению. Если у Вас преобладают способности:

1) *к самопознанию* — Вы стремитесь наиболее полно познать себя, свои достоинства и недостатки, уровень своих знаний, профессиональных умений, личностных качеств;

2) *к самоопределению* — Вы отлично знаете свои реальные потребности в различных сферах жизни: в общении, карьере; видите реально существующие проблемы и прогнозируете помехи, которые могут возникнуть на пути достижения целей. Вы определяете для себя те задачи, которые нужно решить в ближайшее время и в перспективе;

3) *к самоорганизации* — Вы умеете четко планировать свою жизнь, свои дела как на день, неделю, месяц, так и на более длительный период. Вы рационально используете свои силы и время, организовываете свою деятельность таким образом, чтобы она приносила не только конкретные результаты, но и удовлетворение самим процессом труда. Вы умеете мобилизовать себя на достижение цели и организовать собственный отдых (владеете приемами релаксации и аутотренинга);

4) *к самореализации* — Вы умеете полно и максимально реализовывать свои возможности и способности;

5) *к самостоятельности* — Вы умеете проявлять инициативу, самостоятельность, независимость;

6) *к самоконтролю* — Вы умеете адаптироваться применительно к каждому новому виду деятельности, выполнять работу с минимальным количеством ошибок;

7) *к самооценке* — Вы способны адекватно оценивать собственные личностные качества в сравнении с другими людьми;

8) *к самовнушению* — Вы способны внушить, убедить себя в чем-либо и на этой основе подчинить себя, свое поведение своей воле и своему разуму;

9) *к саморазвитию* — Вы стремитесь развивать себя, совершенствовать свою личность, свои способности. Активная работа над собой, над своими собственными способностями, личностными качествами, знаниями и умениями.

Для руководителя очень важно наличие способностей к самоуправлению; благодаря им руководитель может работать действительно эффективно.

Анкета "Мое рабочее время"

Данная анкета позволяет самостоятельно провести анализ временных затрат [см.: 50, с.282 — 286]. Как правило, при достаточном внимании к планиро-

ванию рабочего времени эффективность работы в целом заметно возрастает. Проанализируйте, как Вы тратите свое рабочее время.

I. Анализ вчерашнего дня.

Запишите те дела (задачи), которые Вы выполняли вчера (или в течении недели). Дайте оценку каждой выполненной Вами работе и виду деятельности по следующим категориям:

А	Была ли работа необходимой? Если Вы ответили "нет" , то занесите этот ответ также в графы Б и В	Да	Нет
Б	Были ли оправданы затраты времени?	Да	Нет
В	Было ли целесообразным выполнение работы?	Да	Нет
Г	Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы?	Да	Нет

Самостоятельно оцените, как много времени Вы потратили на нецелесообразную, ненужную работу. Оцените также, как часто Вы сознательно задаете временные рамки для выполнения работы.

II. Анализ временных потерь.

С помощью следующей анкеты для самоанализа из 49 пунктов исследуйте практикуемый Вами рабочий стиль и определите, в каких сферах Вы теряете большее время.

Потери времени при постановке цели:

Да Нет

1. Делаю ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?

2. Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?

3. Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?

4. Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?

5. Руководжу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?

6. Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?

Потери времени при планировании:

Да Нет

7. Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?

8. Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?
9. Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
10. Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?
11. Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
12. Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?
Потери времени при выработке решений: Да Нет
13. Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?
14. Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?
15. Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
16. Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
17. Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
18. Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?
19. Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком много деталями, притом что знаю о более важных для меня вещах?
20. Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?
Потери времени из-за плохой организации работы: Да Нет
21. Работаю ли я слишком долго над одной проблемой, так что отдача часто становится все меньше?
22. Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?
23. Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?
24. Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?
25. Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т. п.)?
26. Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?
27. Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

Потери времени в самом начале работы:

Да Нет

28. Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?

29. Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?

30. Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?

31. Прочитываю ли я в начале дня газеты?

32. Требуется ли мне определенное время для того, чтобы "настроиться", прежде чем приступить к работе?

33. Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того чтобы его предварительно продумать?

34. Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?

35. Откладываю ли я часто важные дела?

36. Занимаюсь ли трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?

37. Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

Потери времени при составлении расписания дня:

Да Нет

38. Знаю ли я свой трудовой ритм и график продуктивности?

39. Знаю ли я, когда я более производителен — утром или вечером?

40. Соответствует ли расписание моего рабочего дня моему ритму продуктивности?

41. Планирую ли я благоприятное время для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?

42. Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или второстепенными проблемами?

43. Выбираю ли я материал для чтения с учетом его важности?

44. "Пробегаю" ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными материалами?

45. Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?

46. Проверяю ли я в процессе разговора цели собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?

47. Проверяю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?

48. Избегаю ли я заметок, которые могут пригодиться лишь в случае самых невероятных событий?

49. Использую ли я формуляры для рутинной работы?

Оцените, как много времени Вы тратите на различные группы задач. Каков оказался Ваш результат?

III. "Ловушки" времени.

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных "поглотителей", или "ловушек", времени, и отметьте "свой" пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритета в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать "нет".
15. Неполная или запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерное обилие деловых записей.
25. Синдром "откладывания".
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Одолев свои пять важнейших "поглотителей" времени, Вы сможете добиться значительного повышения своей продуктивности.

Заключение. Планируйте свое время! Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть своего рабочего времени, как показывает опыт, лучше всего — на 60%.

Тест "Умение использовать свое рабочее время"

Данный тест позволяет оценить эффективность использования времени или способность к самоменеджменту (см.: Познай себя и других: Популярные тесты / Сост. И.Г.Леонов. — М., 1993. С.44 — 45; а также: [31, с. 222 — 223]). Безусловно, такая кропотливая работа, как планирование требует повышенных способностей в области самоменеджмента, искусства эффективно распределять свое время.

Инструкция. Для приведенных в опроснике утверждений определите, как часто Вы поступаете именно таким образом. Свои ответы укажите следующим образом:

- 0 — почти никогда так не поступаю;*
- 1 — иногда;*
- 2 — часто;*
- 3 — почти всегда так делаю.*

Опросник

1. Я резервирую время в начале рабочего дня для подготовительной работы и планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие дела я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я распределяю в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь сконцентрировать свои усилия так, чтобы в первую очередь решать наиболее важные жизненные проблемы.
10. Я умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте количество набранных Вами баллов.

0 — 15 баллов. Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16 — 20 баллов. Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21 — 25 баллов. У Вас хороший менеджмент.

26 — 30 баллов. Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобщиться к Вашему опыту.

Если Вы набрали менее 20 баллов, то это не должно Вас обескураживать. Просто Вам необходимо употребить свою энергию на устранение слабых мест. Это уже будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

Тест "Рационально ли вы используете время?"

Данный тест приводится по книге В.И.Андреева "Саморазвитие менеджера" [5, с. 86].

Инструкция. Вам предлагается список вопросов, на которые следует отвечать утвердительно ("да") или отрицательно ("нет").

1. Характерна ли для Вас суетливость и спешка?
2. Всякий раз, когда у Вас появляется срочная, сверхплановая работа, то выводит ли это Вас из нормального рабочего ритма?
3. Приносите ли Вы материал для доработки домой, например в воскресные дни?
4. Не испытываете ли Вы постоянный "завал" работой?
5. Не замечали ли Вы в течение последней недели, что выполняете работу, которую можно поручить другому?
6. Характерно ли для Вас систематическое переутомление?
7. Не отказываетесь ли Вы от запланированного отдыха, ссылаясь на занятость?
8. Ищете ли Вы резервы времени для выполнения срочной работы?
9. Если Вы что-то не успеваете, то просматриваете ли свои планы, чтобы определить приоритетность своих дел?

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте общее количество утвердительных ("да") ответов. Если результат получился в пределах 8 — 9, то Вы постоянно испытываете дефицит времени и оказываетесь в стрессовых ситуациях. Необходимо пересматривать планы и программы, обучаться искусству распределять свое время.

Если результат получился в пределах 5 — 7, то можно сказать, что Вы испытываете дефицит времени с некоторой периодичностью и это определенно Вам мешает, однако не наносит серьезного ущерба работе и здоровью.

Если результат не более 5, то Вы умеете распределять свое время и рационально его использовать.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Что Вы понимаете под термином "самоменеджмент"?
2. На основании приведенных выше материалов предложите несколько стратегий улучшения самоменеджмента.
3. Проанализируйте результаты выполнения Вами предлагаемых тестов и анкет. Что бы Вы порекомендовали себе самому?
4. Разработайте график (план) Вашего рабочего времени на неделю.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. — М.: Нар. образование, 1995. — 160 с.

Практическая психология для менеджеров / М.К.Тутушкина, С.А.Волков, О.Б.Годлиник и др. — М.: Филинь, 1996. — 368 с.

Тема 3. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ:

научить студентов методично и психологически грамотно решать вопросы планирования, касающиеся целеполагания, департаментизации и делегирования полномочий.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

планирование, стратегия, тактика, политика, цель, задача, должностная инструкция, департаментизация, делегирование.

Как известно с давних времен, любая работа будет выполнена более эффективно и рационально, если она предварительно спланирована, т. е. распределены права и обязанности, разработана система взаимоотношений (каким образом следует общаться между собой), предусмотрены возможные трудности и неприятности.

Сегодня планирование является наиболее важной функцией в человеческой жизни: ребенок, достигнув возраста 3 лет, начинает планировать свою жизнь; строитель, чтобы построить дом, сначала планирует — создает проект; психолог-исследователь, начиная научную работу, тоже планирует — выдвигает гипотезы, продумывает план работ, прогнозирует ход работы.

3.1. Планирование: психологический аспект

Планирование — составление системы действий, предусматривающей порядок, последовательность и временные рамки их выполнения; создание некоторой общей картины чего-либо; разработка программы достижения какого-либо результата. В психологии управления под планированием понимают процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения [25, с. 256]. Иначе говоря, планирование — это процесс постановки целей и выбор способов, которыми эти цели могут быть реализованы.

Очевидно, что планирование имеет не только организационно-экономические аспекты, но и психологические. В процессе планирования происходят сложные мыслительные операции анализа, синтеза, идет поиск вариантов, принимаются решения, определяется их оптимальность. При этом создается различная документация (планы, модели, чертежи, схемы и т.п.), и, в свою очередь, эта документация должна быть оформлена с учетом некоторых психологических требований. Например, если бизнес-план будет написан на тетрадном листочке плохим

почерком с большим количеством помарок, то даже при всей своей гениальности он, скорее всего, уступит в результативности бизнес-плану, оформленному на печатной машинке или ЭВМ.

Если рассматривать планирование как функцию управления, то прежде всего она будет состоять в планировании кадрового состава организации и его изменений, в планировании системы переподготовки и повышения квалификации персонала, в планировании мероприятий по сплочению коллектива, по улучшению социально-психологического климата, в планировании карьеры работников и системы психологической профилактики. Таким образом, функция планирования несет в себе и требует учета достаточно большого количества психологических факторов, а результаты планирования (документация) могут быть использованы для решения психологических вопросов управления кадрами в будущем.

3.2. Управленческая деятельность в планировании

Если рассматривать планирование как процесс, то в его основе прежде всего лежит управленческая деятельность. Выделяют несколько видов управленческой деятельности (табл. 3.1), без которых сам процесс планирования существовать не может.

Таблица 3.1

Виды управленческой деятельности в планировании

Вид управленческой деятельности	Характеристика
1	2
Постановка целей (целеполагание)	<p>Всегда выделяется некоторая общая цель — четко определенная причина существования организации, которая называется миссией организации. Миссия включает в себя три группы целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) цели, связанные с интересами дела (ставятся с учетом основных услуг, изделий, предпринимательской деятельности, которой занимается организация); 2) цели, связанные с интересами людей (какие интересы сотрудников будут активно поощряться организацией); 3) цели, связанные с сохранением целостности организации (интересы группы, создание комфортных условий для развития группы, коллектива и т.д.)

1	2
Планирование ресурсов	Распределение ограниченных материальных фондов организации и дефицитных кадров
Адаптация к внешней среде (внешняя политика)	Все действия компании по улучшению отношений с ее окружением (конкуренты, клиенты, соседи, администрация и т.д.)
Внутренняя координация (внутренняя политика)	Координация деятельности внутри организации: выявление сильных и слабых сторон организации, интеграция внутренних операций, улучшение взаимодействия сотрудников
Организационное стратегическое предвидение (прогнозирование)	Развитие и обучение управленческого персонала умения использовать опыт работы организации с целью прогнозирования результатов работы

Любое планирование в организации так или иначе реализуется через вышеперечисленные виды управленческой деятельности.

3.3. Организационное планирование

В настоящее время в нашей стране появляется очень много частных организаций, но вряд ли кто-то из учредителей этих организаций серьезно относится к разработке планов и стратегий. В основном при создании частной организации ограничиваются подготовкой необходимой для регистрации документации, а весьма приблизительный план дальнейшего существования организации находится в голове у незадачливого будущего руководителя. К сожалению, в современных условиях конкуренции такие организации быстро распадаются, и пренебрежение планированием — одна из важнейших тому причин.

В ходе организационного планирования создаются два основных документа — модель организации и бизнес-план. Р.Е.Шеннон дает следующее определение модели: "**Модель** — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности" [см.: 26, с. 246]. **Модель организации** — это представление организации в форме описания наиболее важных аспектов ее деятельности. **Бизнес-план** — это план осуществления предпринимательской деятельности организации на практике.

Модели и планы отличаются упрощенностью по отношению к реальным ситуациям, которые они отражают, поэтому их важным достоинством является наглядность (понятность). Они не затуманивают реальную проблему множеством деталей и позволяют увидеть наиболее существенные характеристики объ-

екта, идеи. Одним из парадоксов управления является то, что менеджеры недостаточно используют модели в целях принятия решений.

Рассмотрим некоторые методические вопросы, касающиеся разработки модели организации. Именно эти вопросы часто вызывают затруднения и непонимание.

3.3.1. Целеполагание

Очень важно видеть различие в терминах "цель" и "задача". Цель — это предвидимый конечный результат деятельности, а задачи — путь достижения конечного результата (степень его достижения), т.е., решив все поставленные задачи, мы должны достичь цель. Следующим проблемным термином является "политика". Политика (от греч. politike — искусство управления государством) — наука о целях и задачах государства, а также о средствах, которые имеются в распоряжении или бывают необходимы для их выполнения [56, с. 352]. Однако сегодня термин "политика" получил дополнительный практический смысл: под политикой понимают некоторую общую программу действий, которая направлена на реализацию целей и задач организации, конкретного человека или государства. Отсюда **политика организации** — это система правил, по которым будет строиться деятельность организации. Выделяют политику внутреннюю (относительно работников, распределения прибылей внутри организации и т.п.) и внешнюю (ориентирована на конкурентов, партнеров, администрацию города, клиентов и т.п.).

3.3.2. Департаментизация

Департаментизация — это процесс структурирования организации на функциональные подразделения (департаменты). Например: бухгалтерия, офис, отдел продаж, служба развития персонала, рекламный отдел и т.п. Если речь идет о небольшой организации, то в одном подразделении должно быть не меньше двух человек. Каждое подразделение имеет начальника (ведущего сотрудника), набор отчетных документов, четко сформулированные задачи и обязанности, связи с другими подразделениями.

3.3.3. Должностные инструкции

Должностная инструкция — это перечень обязанностей, которые следует выполнять работнику, занимающему соответствующую должность. Это результат делегирования полномочий в письменной форме. Сущность делегирования в том, что некоторые задачи и права передаются получателю — с условием, что он берет на себя ответственность за их выполнение [25, с. 757].

Делегирование — это передача подчиненному задачи или конкретного вида деятельности из сферы компетенции руководителя [50, с. 243]. Процесс делегирования по вертикальной структуре управления всегда идет сверху вниз, причем руководитель высшего звена оставляет за собой выполнение задач наиболее стратегического характера, делегируя рутинные обязанности руководителям более низкого уровня управления; те в свою очередь делегируют наиболее рутинные обязанности своим подчиненным и т.д.

Руководители могут избегать делегирования по следующим причинам: 1) руководитель настолько занят текущей работой, что у него просто не остается времени на формализацию тех функций, которые можно доверить кому-либо из подчиненных; 2) у него нет желания тратить время на разъяснение задач подчиненным; 3) он уверен, что сам справится с работой быстрее.

Подчиненный может отклонить делегируемые ему обязанности из-за нехватки знаний, умений, боязни критики, неуверенности в своих силах, страха перед ответственностью.

Делегированию подлежат: рутинная работа, специализированная деятельность и разного рода подготовительная работа.

Нежелательно делегирование таких полномочий, как: принятие решений по выработке политики; руководство сотрудниками и их мотивирование; решение проблем высокой степени риска и особой важности; выполнение исключительных, уникальных задач и дел доверительного характера.

Основные правила (техника) делегирования: 1) подбор подходящих сотрудников; 2) распределение сфер ответственности; 3) координирование выполнения порученных задач; 4) стимулирование и контроль деятельности подчиненных; 5) контроль рабочего процесса и результатов; 6) регулярная оценка своих сотрудников (прежде всего — хвалить, но и конструктивно критиковать); 7) пресечение попыток обратного или последующего делегирования.

Обязанности подчиненных, которым делегированы полномочия: 1) самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность; 2) своевременно и подробно информировать руководителя; 3) ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях; 4) координировать свою деятельность с коллегами и заботиться об обмене информацией; 5) повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

20 критериев правильного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения о том, что и кому Вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.

4. Поручайте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Объясните сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или о длительном делегировании.

6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же сотруднику.

7. Удостоверьтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.

8. Остерегайтесь поручать одну работу для надежности двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Обеспечьте сотрудника, выполняющего рабочую задачу, необходимыми полномочиями и компетенцией.

10. Дайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно (сотрудник может сделать лишь то, о чем Вы ему скажете, а не то, что Вы себе представляли при изложении задания).

11. Объясните смысл и цель задачи (мотивация и целеустановка).

12. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо — в письменной форме.

13. О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу: а) подготовить сотрудника; б) объяснить задачу; в) показать, как делать работу; г) доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его; д) передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль за исполнением.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях улучшения выполнения порученных ему ответственных задач.

15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым "перечеркивать" делегирование.

17. Уверьте сотрудника в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у Вас совета и поддержки.

18. Потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

20. Конструктивно хвалите за успехи и критикуйте за недостатки и неудачи в работе. Позвольте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо участвовать в ее представлении на соответствующем уровне.

3.3.4. Проектирование социально-психологического климата коллектива организации

По мнению известного российского психолога Б.Д. Парыгина, понятие **социально-психологический климат** коллектива отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, определяемый степенью удовлетворения условиями жизнедеятельности, стилем, уровнем управления и другими факторами.

Социально-психологическому климату коллектива сопутствует соответствующая эмоциональная окраска психологических связей между сотрудниками, возникающая на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей.

В целом работа по проектированию социально-психологического климата коллектива сводится к изучению вопросов психологической совместимости (работники с какими качествами наиболее подходят для совместной работы), гигиенических факторов, влияющих на удовлетворенность трудом (санитарно-гигиенические нормы, вознаграждение, уверенность в завтрашнем дне, опасность для жизни и здоровья), условий эффективности совместной работы в группе (групповые роли, темперамент, общительность, креативность). Как правило, чтобы создать необходимый социально-психологический климат в каком-либо подразделении организации, проектируют личностные качества, особенности характера, которыми должны обладать работники, действующие в одной команде, и осуществлять подбор кадров в соответствии с этим (при условии, что гигиенические факторы в норме). Нужно также определить методы руководства будущим коллективом в зависимости от того, какого уровня сложности задачи нужно будет выполнять. какова срочность, насколько высок риск.

Если предполагается выполнять работу творческой направленности, связанную с научными разработками, исследованиями, то лучше подойдут методы демократического или даже либерального руководства. При необходимости вы-

полнять работу по хорошо известным технологиям с невысоким творческим потенциалом (торговля, производство, и т.п.) можно воспользоваться методами демократического управления. В случае необходимости выполнения срочных работ с высокой степенью ответственности, принятия быстрых решений со всей полнотой ответственности, может быть с риском для жизни, более результативны авторитарные или автократические методы управления.

Практические задания

Разработка модели организации

- *Ознакомьтесь с исходной информацией.*
- *Подумайте, какую организацию необходимо создать сегодня, чем она должна заниматься, почему это актуально (значимо).*
- *Придумайте название Вашей организации.*
- *Разработайте модель организации в соответствии с рекомендациями, которые приводятся ниже.*
- *Структуру кадров организации и департаментизацию изобразите графически.*
- *Сформулируйте вывод.*

Рекомендации

Данную работу можно выполнять группами по 2—3 человека. Группа должна разработать и оформить модель организации.

Мы рекомендуем разрабатывать модель организации, предоставляющей какие-либо образовательные услуги — такие услуги в современном обществе пользуются высоким спросом. Название организации и предоставляемые услуги Вы должны изобрести самостоятельно.

Исходная информация. Современное состояние образовательных учреждений различных ступеней в нашем городе оставляет желать лучшего. Даже сотрудники частных учреждений не всегда хорошо поддаются управлению, и очень часто работа строится неэффективно, по устаревшим методам. Поэтому в обществе существует потребность в частных учебных заведениях нового типа, которые были бы построены на новом технологическом уровне, чтобы качество услуг достигалось не только за счет подготовленности персонала и хорошего оборудования, но и за счет эффективного управления персоналом, хорошей организации совместной работы и т.д. Знаменитый японский менеджер Ли Яккока по этому поводу заявлял, что не технические устройства создают качество продукции, а люди. Множество военно-исторических примеров, когда талантливые полководцы побеждали превосходящие в несколько раз силы противника только лишь умением правильно организовать имеющихся в их распоряжении людей, доказывают справедливость такого тезиса. Правильная организация работы подчиненных представляет собой наиболее актуальную проблему современной управленческой деятельности.

Ниже приведен перечень факторов, способствующих устранению противоречий внутри организации (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Факторы, способствующие устранению противоречий внутри организации

Стратегии организации	Поведение и действие руководителей	Действия малой группы
<p>Наличие четких, ясных и непротиворечивых целей</p> <p>Создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов</p> <p>Правильное планирование деятельности всех подразделений</p> <p>Правильная расстановка кадров</p> <p>Учет человеческого фактора внутри организации</p> <p>Повышение конкурентоспособности</p> <p>Подбор квалифицированных менеджеров</p>	<p>Внимание к деятельности группы</p> <p>Целенаправленные действия по сплочению группы</p> <p>Правильное информирование подчиненных</p> <p>Доброжелательные отношения с членами группы</p> <p>Своевременное разрешение конфликтов внутри групп</p> <p>Создание положительного психологического климата</p> <p>Отсутствие жестких методов управления персоналом</p> <p>Положительное отношение к творческой деятельности работников</p> <p>Правильное мотивирование группы и каждого ее члена</p> <p>Правильная оценка работы каждого члена группы</p> <p>Правильная организация всех звеньев работы</p> <p>Доброжелательный контроль</p>	<p>Принятие организационных целей</p> <p>Наличие групповой активности и сплоченности внутри группы</p> <p>Выполнение всеми членами группы внутригрупповых норм поведения</p> <p>Лояльность в отношениях между членами группы и руководителем</p> <p>Дисциплинированность</p> <p>Доверие к руководителю</p> <p>Стремление к успешной деятельности</p> <p>Наличие ценностно-ориентационного единства группы</p> <p>Наличие ответственного отношения к работе</p>

Структура модели организации

Цели организации

Организация должна иметь общую цель своего существования, которая называется миссией (см. табл. 3.1), но этого недостаточно. Любая организация действует в трех направлениях: а) выполняет определенную работу; б) заботится о людях, которые в нее входят; в) поддерживает свою целостность. В соответствии с этим выделяются три группы целей (предполагаемых результатов) по каждому направлению.

В некоторых случаях допускается отождествлять миссию организации с группой целей; связанных с интересами дела. В качестве миссии организации может выступать, например, такая цель: "Предоставление населению высококачественных услуг в системе общего среднего образования".

Цель, связанная с интересами дела: "Получение прибыли от реализации населению образовательных услуг".

Цель, связанная с интересами людей: "Повышение уровня материального благосостояния сотрудников".

Цель, связанная с сохранением целостности организации: "Создание положительного социально-психологического климата в организации".

Сформулируйте миссию и цели Вашей организации.

Задачи организации

Любая цель требует определенных действий для своего достижения, поэтому по каждой из целей нужно поставить конкретные задачи, которые были бы направлены на ее реализацию.

Разработайте по каждой из целей не менее 5 задач. В качестве задач могут выступать конкретные меры, которые нужно предпринять, чтобы достичь цель.

Внутренняя и внешняя политика организации

Необходимо разработать как внутреннюю, так и внешнюю политику организации. Политика должна быть оформлена в виде программы, в которой следует изложить основные правила деятельности организации по отношению к сотрудникам и внешней среде (администрация города, конкуренты, клиенты, партнеры, жители микрорайона и т.п.).

Разработайте внутреннюю и внешнюю политику организации. Мы предлагаем сделать это в форме тезисов. В качестве примера приведем фрагмент возможной программы внутренней политики: "...1) поощрять работников, которые проявляют сверхнормативную активность, так как это позволит повысить их мотивацию,

а также поможет стимулировать остальных работников проявлять большую активность; 2) прислушиваться к мнению работников, так как благодаря этому можно избежать тривиальных ошибок...".

Кадровый состав организации

Планирование кадрового состава предполагает определение потребности в сотрудниках, необходимых для выполнения различных видов работ. Сперва следует уточнить перечень работ, которые нужно будет выполнять, а затем должности, которые для этого потребуются, и количество работников.

В соответствии с целями и задачами организации выделите виды работ, которые нужно выполнять. Продумайте, работники каких специальностей потребуются, сформируйте список специалистов, уровень образования, требуемые знания, умения и навыки.

Департаментизация

Здесь предусматривается выделение функциональных подразделений, которые целесообразно использовать при данном штате кадров. Например, к функциональным подразделениям относятся такие подразделения, как отдел продаж, производственный цех, бухгалтерия, отдел маркетинга и т.п. Формирование подразделений должно основываться на реальной необходимости в этом.

Должностные инструкции работников

На многих предприятиях, фирмах часто можно видеть ситуацию, когда сотрудники ничем не заняты, часами общаются между собой, три часа ходят обедать и т.д. Все это, как правило, является результатом отсутствия или непродуманности должностных инструкций. Все обязанности сотрудников должны быть распределены с учетом временных рамок нагрузки, сложности работ и других параметров. Например, продавец-консультант занят работой не весь день, он зависит от того, как часто приходят клиенты, т. е. в некоторые дни он может быть загружен работой целый день, а в какие-то другие дни клиентов может вообще не быть, и этот продавец будет ходить по магазину и отвлекать других работников. Поэтому, чтобы повысить эффективность, можно обязать продавца-консультанта в свободное от обслуживания клиентов время обзванивать какие-либо организации на предмет заключения договоров или набирать на компьютере рекламные тексты. Таким образом, в должностных инструкциях необходимо предусматривать и фиксировать любые подобные случаи. Кроме того, в должностных инструкциях следует отражать результаты делегирования полномочий.

С учетом теоретического материала разработайте инструкции на каждую должность в Вашей организации.

Структура кадрового состава

Структура кадрового состава — это иерархия, взаимоподчиненность работников. Обычно структура кадрового состава изображается в виде схемы. Обязательно нужно предусмотреть взаимозаменяемость кадров в случае болезней, травм или невыходов на работу по другим причинам.

Продумайте структуру кадров и систему их взаимозамещения. Изобразите кадровую структуру в виде схемы.

Социально-психологический климат организации

Попробуйте сформулировать личностные качества, которыми должны обладать работники внутри подразделений, чтобы можно было говорить о психологической совместимости между ними.

Работа по сплочению коллектива

Сплочение коллектива — важная задача, т. к. чем ближе сотрудники знакомы друг с другом, тем больше взаимопонимания, взаимопомощи оказывают они друг другу, соответственно эффективность совместной деятельности становится выше. Любые развлекательные и праздничные мероприятия следует продумывать заранее, назначать ответственных за их проведение.

Какие мероприятия Вы можете предложить по сплочению коллектива? Обоснуйте их исходя из Вашего опыта.

Внутренняя и внешняя реклама

Существует мнение, что для организации наиболее важно осуществлять внешнюю рекламу — рекламировать свой товар, услуги. Но это не совсем так, потому что никакая реклама не поможет, если организация разваливается изнутри, если работа не ладится. Поэтому важно создавать имидж организации, в первую очередь среди работников.

Как можно реализовать внутреннюю рекламу, чтобы работники гордились принадлежностью к организации?

Вывод

Сформулируйте вывод по созданию модели организации, в котором отразите следующее: какие знания, умения и навыки Вы получили, выполнив задания по данному разделу; что Вам понравилось в работе и что не понравилось; можно ли применить полученные знания на практике (если можно, то где конкретно?).

Работа с тестовыми методиками

Деловая игра "Определение неверных суждений"

Группа разбивается на небольшие микрогруппы по 3—4 человека, после чего каждой из подгрупп выдается следующий список суждений:

1) Если руководитель не очень уверен в себе, то обычно он колеблется возлагать на подчиненных ответственные задачи и предоставлять им соответствующие права и пытается выполнить эти задачи сам.

2) Нельзя назвать настоящим руководителем того, кто не решается ставить перед подчиненными ответственные задачи и предоставлять им соответствующие права, а пытается выполнить эти задачи сам.

3) Руководитель может значительно расширить поле своей деятельности путем поручения важных задач своим подчиненным.

4) Возлагая ответственность на своих подчиненных и предоставляя им соответствующие права, руководитель освобождается от ответа за выполнение поставленных задач.

5) В основные обязанности руководителя должно входить обучение подчиненных правильному использованию прав и умению нести ответственность.

6) Вы не можете отвечать за осуществление какой-либо задачи, если Вам не предоставили соответствующих прав.

7) Компетентность того или иного руководителя можно определить по тому, как он возлагает ответственность на подчиненных и какие предоставляет им права.

8) Не зная основных принципов делегирования полномочий подчиненным, руководитель организации неизбежно столкнется с определенными трудностями.

Группе дается 10—15 минут на обсуждение высказываний, после чего каждая из групп перечисляет высказывания, которые оценила как неверные, и постепенно разворачивается творческая дискуссия.

Задача "Порядок делегирования прав и ответственности"

Задача может быть представлена в форме деловой игры. В этом случае группа делится на микрогруппы по 3—4 человека, и каждая из подгрупп работает самостоятельно; затем проводится коллективное обсуждение результатов.

В какой последовательности руководитель должен реализовывать делегирование прав и ответственности? Ниже приводится список шагов делегирования полномочий, и Вам предлагается указать их правильный порядок.

1. Определить круг вопросов, в решении которых будут предоставляться права сотрудникам.

2. Установить такую систему взаимодействия, чтобы каждое звено подчиненных несло определенную ответственность и имело соответствующие права.

3. Оценить имеющиеся возможности для эффективного контроля и только после этого заняться предоставлением прав подчиненным.

Задача "Стратегия делегирования полномочий"

Задача может быть представлена в форме деловой игры. В этом случае группа делится на микрогруппы по 3—4 человека, и каждая из подгрупп работает самостоятельно; затем проводится коллективное обсуждение результатов.

Вы должны выбрать и обосновать только одну из следующих стратегий делегирования ответственности:

1. На первых порах я буду выделять наиболее простые задачи и время от времени поручать их решение своим подчиненным, постепенно переходя к более сложным.

2. Я разделю задачи на простые и сложные. Простые распределю между подчиненными, а наиболее сложные оставлю за собой.

3. Сначала я определю, какое время потребуется подчиненным на приобретение навыков руководящей или исполнительской деятельности. В результате разработаю график, в соответствии с которым начну регулярно возлагать ответственность на своих подчиненных, причем независимо от сложности поручаемой работы.

Тест "Ваш стиль работы с деловыми бумагами"

Функция планирования предполагает создание и использование различного рода документации. Поэтому полезно оценить Ваш стиль работы с деловыми бумагами. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко в книге "Психология управления" [50, с.291 — 294] приводят следующий тест для оценки стиля работы с деловыми бумагами:

Инструкция. Ниже приводится перечень различных высказываний, касающихся способов работы с документацией. Пожалуйста, укажите степень Вашего согласия с каждым из высказываний по следующей системе:

- *совершенно справедливо* (если полностью согласны с высказыванием);
- *пожалуй, справедливо* (если больше согласны, чем не согласны с высказыванием);
- *не совсем так* (если больше несогласны с высказыванием, чем согласны);
- *совершенно не так* (если совсем не согласны с высказыванием).

Опросник

Высказывания	Совершенно справедливо	Пожалуй, справедливо	Не совсем так	Совершенно не так
<p>Группа 1</p> <p>Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ</p> <p>Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные</p> <p>Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной</p> <p>Группа 2</p> <p>Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ</p> <p>Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные</p> <p>Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной</p> <p>Группа 3</p> <p>Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и, когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону</p> <p>Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне</p> <p>Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации</p> <p>Группа 4</p> <p>Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах</p> <p>Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад</p> <p>Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону</p>				

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте набранные Вами баллы: за каждый ответ "совершенно справедливо" полагается 3 балла, за "пожалуй, справедливо" — 2 бала, за "не совсем так" — 1 балл, за "совершенно не так" — 0 баллов. Суммировать баллы нужно отдельно по четырем группам вопросов.

Если Вы набрали по первой группе 7 и более баллов, то Вы, скорее всего, "суперисполнитель", а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если Вы к тому же набрали немало баллов (5 и более) по четвертой группе, следовательно, Вам присущи еще и черты "волочитчика". Это означает, что Ваша репутация и карьера — под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится постоянная занятость, но ярлык "чистого служаки" отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если Вы набрали 7 и более баллов по второй группе, то Вы, скорее всего, "распасовщик". Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Оно может значительно облегчить Вам работу — естественно, если делегировать правильно. Между тем многие руководители подобного типа, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают какие-либо задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в итоге за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь проб и ошибок, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если Вы набрали 7 и более баллов по третьей группе, значит, Вам присущи черты "антибюрократа", и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к "бумажкам", либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если по четвертой группе Вы набрали 3 балла и менее, то Вы относитесь к бумажной работе слишком истошно, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего личного присутствия. Если же Вы набрали по этой группе 7 и более баллов, в Вас, наоборот, слишком много от "волочитчика" и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Ну, а если количество баллов, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3—5, это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у Вас ярко выраженных черт "бумажных неудачников".

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Приведите примеры деятельности по планированию. Можно ли выделить психологические аспекты такой деятельности?
2. Какие этапы, по Вашему мнению, можно выделить в планировании исследований по психологии управления?
3. В чем различие между планированием и управлением?
4. Какие можно выделить сферы организационного проектирования?
5. Что есть внутренняя реклама, насколько она важна?
6. Из каких структурных единиц должна состоять должностная инструкция?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
- Петрушин В.И. Психология менеджмента: Учеб. пособие для колледжей / Ин-т практ. психологии. — М., 1996. — 235 с.
- Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 144 с.
- Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. — Ростов н/Д. : Феникс, 1997. — 512 с.

Тема 4. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМЫ

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ:

обсудить общие понятия психологии рекламы; выявить психологические особенности восприятия рекламы; развить творческие способности по созданию рекламы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

реклама, стадии рекламной компании, имидж, конъюнктура рынка.

Реклама появилась более ста лет назад и получила наибольшее распространение с развитием средств массовой информации (СМИ), таких как книги, газеты, журналы, листовки, плакаты, радиовещание, телевидение, компьютерные сети и т.п. Сегодня рекламой занимаются все, начиная с правительства и заканчивая частными лицами. Знание общих принципов построения рекламы, динамики ее изменения в соответствии с продвижением товаров или услуг на рынке и трансформацией конъюнктуры рынка очень ценится в современном обществе. Именно поэтому сегодня все больше увеличивается спрос на художников, дизайнеров, имиджмейкеров, психологов, маркетологов и рекламных агентов — словом, специалистов, имеющих прямое отношение к производству рекламы. Современный менеджер как представитель управления организацией должен знать о технологиях рекламы, а также о том в каких случаях следует применять те или иные виды рекламы.

4.1. Реклама в средствах массовой информации

В процесс рекламирования товаров или услуг, как правило, вовлечены: рекламодатель, исполнитель, средства рекламы, потребитель [43, с. 118].

Реклама — средство формирования и регулирования продвижения товаров или услуг на рынке [37, с. 258]. Однако не всякая реклама способна дойти до адресата и принести запланированный эффект. Чтобы создать эффективную рекламную компанию, необходимы такие специалисты, как художники, режиссеры, дизайнеры, психологи, специалисты по имиджу.

Обычно организации применяют рекламу в случаях, когда:

- требуется повысить престиж организации среди собственных сотрудников (внутренние газеты, радиоточка, внутренние WEB-сайты*);
- нужно создать имидж организации в обществе, повысить престиж, акцентировать внимание на важности социальных функций организации и т.п.;
- необходимо расширить сегмент потребителей товаров или услуг (реклама товаров и услуг).

Внутренняя реклама способствует сплочению коллектива, желанию работников поддерживать высокий статус организации и стремиться к тому, чтобы их поведение также могло стать образцом для рекламы.

✓ Рекламная деятельность ~~не~~ созданию имиджа организации связана с контактами с прессой руководителей организации, с участием руководства в различных общественных мероприятиях, а также с публикациями в прессе о достижениях организации [43, с. 119]. В результате организация получает определенный **имидж** — сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ [44, с. 134]. Имидж может существенно помогать организации в ее деятельности, но может оказывать и негативное влияние на рейтинг организации и ее работу. Такое двойное влияние имиджа на деятельность организации требует отслеживания изменений имиджа и разработки системы формирования имиджа.

Реклама товаров или услуг является, как правило, ведущей, на такую рекламу затрачивается больше всего средств, хотя это не всегда так и некоторые организации планируют всего лишь 5 — 10% товарооборота за счет рекламы, а 90 — 95% — за счет личных продаж торговых агентов; это обычно относится лишь к фирмам, реализующим специфический товар (услуги) или слишком дорогостоящее оборудование. Конъюнктура рынка постоянно меняется, и эти изменения не всегда можно достоверно прогнозировать. Поэтому общая стратегия рекламных мероприятий является очень условной, и основное внимание должно уделяться их оперативному планированию. Однако некоторый общий план рекламной деятельности в связи с продвижением товаров или услуг на рынок существует.

✓ В рекламе выделяют три психологических компонента: когнитивный, эмоциональный и поведенческий [17, с. 122—127; 24; 15].

✓ **Когнитивный компонент** соотносится с информационным воздействием рекламы на человека. Данный компонент влияет на психические процессы, связанные с обработкой информации, — ощущения, восприятие, внимание, память, мышление и т.п. Объектом воздействия рекламы могут быть зрительные,

* Под внутренними WEB-сайтами понимаются страницы сети интернет для внутреннего пользования сотрудниками организации.

слуховые ощущения (например, демонстрация слайдов, видеороликов, аудио-сопровождение), внимание (реклама должна использовать произвольное и непроизвольное внимание потенциального потребителя), память (лучше запоминается та информация, к которой человек испытывает интерес; начало и окончание информационного блока запоминаются более хорошо, чем середина), мышление (реклама должна активно эксплуатировать ассоциативное мышление людей; необходимо, чтобы у людей выработалась ассоциативная связь торгового знака, названия фирмы и товаров (услуг), названия фирмы и высокого качества).

Эмоциональный компонент рекламы ориентирован на эмоциональный аспект воздействия на человека. В результате происходит эмоционально окрашенное восприятие тех или иных рекламируемых объектов. Впрочем, эмоции характеризуются высокой степенью индивидуальности, субъективности, а потому сильно различаются от человека к человеку. Реклама не должна вызывать чувство брезгливости, страха, стеснения. Поэтому необходимо тщательно продумывать рекламные мероприятия; желательно опробовать их на небольшой экспериментальной группе. Юмор в рекламе следует использовать осторожно: для привлечения внимания к рекламе, но не в содержательной части. Во-первых, юмор может затмить собой рекламируемый товар (услуги), а во-вторых, может создать ассоциацию услуг и товаров с несерьезностью, шутками. В каждом случае дозировку юмора нужно выверять специально, ведь многое зависит от специфики предлагаемого товара или услуг.

Поведенческий компонент рекламы предполагает воздействие на мотивационную сферу потенциального потребителя и должен вызывать у человека побуждение к вполне конкретным действиям и поступкам (например, пойти в магазин и купить товар). Таким образом, реклама должна быть нацелена на актуализацию вполне конкретных потребностей и, соответственно, формирование мотивов их реализации.

Таким образом, реклама, имея определенную цель и стратегию, должна гармонично сочетать в себе когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты.

4.2. Динамика рекламной компании

Реклама не является статическим процессом и во многом зависит от условий, которые складываются в данный момент времени на рынке товаров и услуг, от политики государства и от многих других факторов. Как правило, термин "реклама" употребляется для обозначения результата (факта) осуществле-

ния любых рекламных мероприятий ("реклама холодильников", "реклама мороженого"). Если же речь идет о самом процессе рекламирования какого-либо товара или услуг, используется другой термин — "рекламная компания". Рекламная компания направляется определенными целями, отслеживается, планируется, адаптируется. В целом в рекламной компании можно выделить 5 основных этапов, которые соответствуют этапам жизни товаров или услуг на рынке: 1) появление товаров или услуг, 2) уменьшение спроса, 3) зрелость, 4) насыщение рынка, 5) спад.

Перед появлением нового товара или услуг необходимо подготовить рынок, провести разъяснительную работу, создать престиж [37, с. 263]. Дело в том, что люди покупают товары или пользуются какими-либо услугами, чтобы удовлетворить, в том числе, и психологические потребности [43, с. 120]. Часто бывает, что люди приобретают товары, которые им даже не нужны, однако процесс покупки позволяет им в какой-то мере самоутвердиться. Таким образом, создавая престижную рекламу, нужно ориентироваться прежде всего не на реальный, а на потенциальный рынок.

Когда спрос на товары или услуги начинает уменьшаться, необходима реклама, направленная на реального потребителя. Реклама должна внушать уверенность в правильности сделанного выбора, может даже основываться на использовании образов и мнений авторитетных персонажей [37, с. 263]. Конкуренция на данном этапе обычно повышается, поэтому реклама должна быть достаточно жесткой.

Далее наступает этап зрелости товаров или услуг. В данный период нужно акцентировать внимание потребителей на различных льготах, распродажах, конкурсах, праздниках и т.д.

Когда рынок насыщается товаром или услугами, спрос начинает неумолимо падать, и основной задачей становится избежание затоваривания рынка. На этом этапе желательна некоторая модернизация товара или услуг, по крайней мере, потребитель должен видеть какие-то изменения. Рекламная деятельность здесь является наиболее активной.

Затем наступает спад и рекламная деятельность должна быть прекращена, но необходимо начать поиски новой ниши на рынке.

В соответствии с приведенными выше этапами рекламной деятельности необходимо отслеживать текущую ситуацию на рынке и проводить конъюнктурную политику рекламной деятельности.

4.3. Разработка рекламы: общие принципы и правила

Чтобы создать эффективную рекламу, необходимо придерживаться определенных принципов [43, с. 120 — 122]. Можно выделить следующие принципы создания рекламы:

✓ **1. Оригинальность.** Под оригинальностью следует понимать плодотворность основной идеи. Очень редко можно видеть блестящие идеи в рекламе. В данном вопросе не рекомендуется действовать по шаблону, "идти по протоптанной дорожке".

✓ **2. Содержательность.** Здесь имеется в виду качество текстов, сценариев, девизов, лозунгов, которые описывают и представляют товар или услуги.

✓ **3. Актуальность.** Данный принцип подразумевает востребованность товара или услуг на рынке, их социальную или иную значимость. Хорошими аргументами актуальности могут выступать: качество, быстрая поставка, безопасность, экологичность и т.п.

✓ **4. Инновационность.** В рекламе следует особо подчеркивать новизну и необычность. Все потребители должны понять: в чем, собственно, новизна?

✓ **5. Доступность.** Необходимо представлять товары или услуги на доступном уровне. Реклама обычно ориентируется на определенные социальные группы. Всем нам известно произведение И.С.Тургенева "Отцы и дети", в котором показан конфликт между поколениями. Один метод воздействия может быть эффективным для "родителей", но совершенно не влиять на "детей". Таким образом, реклама должна быть понятна той социальной группе, на которую ориентирована.

Кроме перечисленных выше принципов, реклама должна придерживаться следующих правил:

1) Необходимо задействовать как можно больше видов ощущений человека. Например, на выставках автомашин потенциальным покупателям предлагают прокатиться на машине — почувствовать себя за рулем; на презентациях фирм, занимающихся продуктами питания, устраивают банкеты, на которых представлен будущий ассортимент организации, и т.п.

2) На восприятие рекламы влияет предшествующий опыт человека, что порой приводит к стереотипизации (например, ночью темная фигура человека очень для многих ассоциируется с преступником и т.д.). Следует учитывать возможное влияние опыта людей на восприятие рекламы.

3) В рекламе основная ставка делается на непроизвольное внимание, а следовательно, объект рекламы должен быть выделен (контраст, фон, цвет, расположение, необычность и т.п.).

4) Наиболее прочно запоминается материал, с которым связаны интересы человека, его будущая деятельность, его планы. Практически не запоминается материал не структурированный, не учитывающий интересов человека. Хорошо усваивается материал, расположенный в начале и в конце рекламы. Важно заметить, что на уровень запоминания рекламы не влияет время ее предъявления: гораздо больше он зависит от структурированности, эмоциональной окрашенности, привлекательности рекламы, причем запоминаться должна не сама реклама, а объект рекламы.

5) Следует задействовать ассоциативное мышление человека, т. к. ассоциации запоминаются намного лучше (например, ассоциировать товар с названием фирмы в различных контекстах и т.п.).

6) Реклама не должна вызывать ощущения страха, безразличия, стеснения, ненависти, гнева, т.к. это не способствует продвижению товара и имиджу организации.

7) Чувством юмора в рекламе нужно пользоваться крайне осторожно — одних он притягивает, а других отталкивает.

8) Эмоциональный компонент рекламы можно подчеркнуть цветом:

желтый и оранжевый, — летние цвета (тепло, уют);

синий и голубой — зимние цвета (холод, снег, лед, холодная вода);

красный — вызывает повышенную эмоциональную реакцию;

желтый — стимулирует зрение;

зеленый — освежает, успокаивает.

9) Целесообразно использовать такие человеческие характеристики, как бережливость и расчетливость, например предлагать бесплатные подарки при покупке товара (эти подарки могут учитываться в стоимости основного товара — ведь покупатель не знает, сколько на самом деле стоит товар); это будет создавать дополнительную мотивацию.

10) Когнитивный и эмоциональный компоненты рекламы не должны противоречить друг другу.

Если учитывать при создании рекламы вышеперечисленные принципы и правила, то можно избежать большого количества типичных ошибок.

4.4. Оценка эффективности рекламы

Для обеспечения высокой эффективности рекламных мероприятий необходимо уделять большое внимание исследованиям потребительского рынка. Как правило, для построения наиболее удачной рекламной компании необходимо проводить исследования в три этапа.

1-й этап — стартовая диагностика. Предварительное изучение рынка, отношения к рекламируемым товарам и услугам, мотивов потенциальных потребителей. Результат — идеи, касающиеся: разработки стратегии рекламных мероприятий, формирования рекламных материалов, задействования тех или иных средств массовой информации.

2-й этап — создание рекламных материалов. Исследование эффективности разрабатываемых рекламных материалов. Результат — устранение недочетов и ошибок в подготовленных рекламных материалах.

3-й этап — рекламная компания. Отслеживание рейтинга товаров и услуг, имиджа организации, изменений в структуре рынка. Исследование эффективности реально осуществляемой рекламной компании. Результат — знание наиболее действенных каналов и способов рекламы, коррекционные программы, цель которых — изменение имиджа организации, а также общественного мнения относительно предоставляемых товаров и услуг.

Во время стартовой диагностики проводится три вида исследований: 1) исследование товаров и услуг (необходимо выяснить, удовлетворяет ли нужды потребителя то, что уже есть на рынке, как отнесутся потребители к появлению нового товара или услуг, а также какие качества нового товара или услуг привлекут потребителя); 2) исследование потребителей (следует уточнить, по какой причине люди хотели бы покупать предлагаемые товары или услуги; это можно сделать с помощью опроса у прилавка и группового интервью); 3) исследования рынка (необходимо получить сведения о населении — профессиональный состав, уровень жизни, наиболее существенные потребности, чтобы выявить потенциальных потребителей тех или иных товаров или услуг).

На этапе создания рекламных материалов рекомендуется несколько способов диагностики: 1) оценочные тесты (потенциальным потребителям предлагается оценить рекламные материалы, проранжировав их по степени привлекательности; однако, если реклама нравится, это еще не значит, что она эффективна); 2) парные сравнительные тесты (модификация оценочных тестов, которая отнимает больше времени, но дает более точные результаты; потенциальному потребителю каждый раз предлагается сравнивать лишь два рекламных материала); 3) тест "заполнение пропусков" (из текста рекламы удаляются некоторые слова, и испытуемого просят заполнить пропуски; реклама удачна, если испытуемый сумел восстановить исходный текст); 4) копи-тест (испытуемым предъявляют текст рекламного сообщения, затем выясняют, какое впечатление он на них оказал; если что-то непонятно, вносят изменения, добиваясь полной ясности); 5) театральный тест (используется при подготовке телевизионной

рекламы; перед испытуемыми разыгрывается сценка из рекламы, после чего оценивается, какое воздействие это на них произвело).

На этапе рекламной компании используются следующие диагностические процедуры: 1) тест на узнавание (человеку с улицы предъявляют объявление или название фирмы, а он должен вспомнить, где об этом слышал или видел); 2) тест на запоминание (потребителю нужно доказать, что он действительно видел рекламу; например, тестирующий указывает, где была опубликована реклама, а тестируемый должен вспомнить текст или фрагмент рекламных материалов); 3) тест на осведомленность (с его помощью выясняется, какая часть потенциальных покупателей что-либо слышали о товарах или услугах данной фирмы); 4) тест на знание (определяется, насколько хорошо человек знаком с данной продукцией); 5) ассоциативный тест (выявляет, насколько тесно потребитель связывает рекламное объявление или рекламу с товаром или услугой); 6) непрерывное отслеживание значимых параметров рекламной компании (изучаются перемены, происходящие в общественном мнении, в позициях потребителей, эффективность рекламы и т.п.).

Практические задания

Психология рекламы

- Придумайте лозунг рекламной компании организации.
- Подготовьте текст рекламных листовок и рекламы по радио.
- Сделайте макет объявления в газет.
- Разработайте стратегию рекламной компании.
- Создайте методики диагностики для различных этапов рекламной компании.
- Сформулируйте вывод.

Стратегия рекламной компании

Стратегию рекламной компании организации рекомендуем разрабатывать по следующему плану:

- 1) этапы рекламной компании (приблизительные сроки; см. разд. 4.2);
- 2) средства массовой информации, используемые на различных стадиях рекламной компании;
- 3) режим работы средств массовой информации на протяжении рекламной компании.

Разработка рекламы

Разрабатывать рекламу необходимо в соответствии с принципами и правилами, которые приводятся в теоретической части.

Опишите принципы и правила, которых Вы придерживались при создании рекламы.

Описание представьте в виде таблицы:

Принцип (правило)	Описание	Каким образом учтено в Вашей рекламе?

Методики диагностики для различных этапов рекламной компании должны включать в себя рекомендации по их применению. Сами методики должны быть представлены в бланковой или компьютерной форме.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сформулируйте определение рекламы.
2. Какими принципами и правилами следует, на Ваш взгляд дополнить предлагаемые в теоретической части перечни (см. разд. 4.3) ?
3. Приведите собственные примеры использования каждого из предлагаемых принципов и правил в разработке рекламы.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Джугенхаймер Д. У., Уайт Г. И. Основы рекламного дела: Пер. с англ. — Самара: Корпорация Федоров, 1996. — 479 с.

Жданова Н.Е. Психология рекламы: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. — 147 с.

Лебедев А.Н., Боковиков А.К. Экспериментальная психология в российской рекламе. — М.: Академия, 1995. — 144 с.

Практическая психология для менеджеров/ М.К.Тутушкина, С.А.Волков, О.Б.Голлиник и др. — М.:Филинь, 1996. — 368 с.

Психология управления: Курс лекций/ Л.К.Аверченко и др.; Отв. ред. М.В.Удальцова. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. — 150 с.

*www.lib-online.
be/studshop.ru*

Тема 5. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ:

научить студентов творчески решать вопросы бизнес-планирования, ознакомить с общепсихологическими требованиями к оформлению деловой документации.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

бизнес-план, мнемоника, инвестор.

5.1. Сущность бизнес-плана

Бизнес-планом называется документ, который содержит целостную, системную оценку перспектив инвестиционного проекта [51, с. 10]. Бизнес-план является формой представления результатов предварительного технико-экономического обоснования крупных и средних проектов в деловом планировании. Создание бизнес-плана позволяет организации строить свою деятельность более эффективно, а также привлекать денежные средства потенциальных инвесторов.

Бизнес-план предназначен для управленческого персонала организации, а также для инвесторов и партнеров. Управленческий персонал на основе бизнес-плана определяет круг проблем, с которыми встретится организация при реализации своих намеченных целей, оценивает конкурентоспособность и финансовое положение организации, намечает пути выхода из возможных кризисов. Потенциальный инвестор, ознакомившись с бизнес-планом, решает для себя три вопроса: насколько эффективна экономическая деятельность организации, насколько реальна возможность получения желаемой прибыли и сможет ли организация возместить вложенные в нее средства?

При рассмотрении бизнес-плана с чисто экономической точки зрения совершенно непонятно, какие психологические аспекты можно в нем выделить, — ведь он должен содержать точную и экономически обоснованную информацию, которая предназначена для профессионалов. Чтобы уяснить психологические аспекты бизнес-плана, необходимо отвлечься от экономики и взять за основу положение, что бизнес-план будут читать прежде всего люди, а уже потом профессионалы. Все люди воспринимают окружающий мир приблизительно одинаково, обработка информации и ее запоминание тоже происходит по одним и тем же правилам; следовательно, при оформлении любой документации необходимо учитывать "человеческий фактор".

5.2. Критерии эффективности бизнес-плана

Известно, что более 90% информации об окружающем мире человек получает через органы зрения; не являются исключением и всевозможные документы. Когда человек занимается чтением документов, происходит задействование следующих психических процессов переработки информации: восприятия, внимания, мышления (наиболее активно задействуется ассоциативное), памяти, воображения. Кроме того, в процессе чтения подключается эмоциональный компонент восприятия. На него оказывает влияние правильность оформления документа, качество текста, наглядность материала, точность приводимых сведений, фактов, доказательность и мн. др. Например, если документ плохо оформлен, то у человека, читающего документ, сразу же может возникнуть негативное отношение к его содержанию, он будет усиленно искать недочеты и, скорее всего, их найдет. Или же, если в документе отсутствует наглядность (бизнес-планы, как правило, изучаются оперативно), человек может не до конца или неправильно понять часть документа и, что еще хуже, решить, что над ним издеваются. Бизнес-план является документом, который разрабатывается для получения инвестиций, — это очень ответственная и важная задача, а следовательно, его оформление должно учитывать психологические особенности человеческого восприятия.

Эстетическое оформление

Какой человек не любит эстетику? Гораздо лучше, когда бизнес-план производит хорошее впечатление в эстетическом плане. Строгий и гармоничный стиль оформления здесь более уместен. Текст должен быть отпечатан, фактические данные следует размещать в таблицах, сложные моменты — пояснять схемами, графиками, чертежами, по необходимости — сопровождать иллюстрациями (например, фотографии товаров, помещений и т.п.). Оформление должно создавать положительную установку у инвестора.

Логичность, доказательность, последовательность

Излагать информацию следует логично и доказательно. Очень важно потратить дополнительное время на проработку части, касающейся обоснования важности и актуальности проекта, высокого спроса на товары и услуги. В тексте необходимо использовать формулы типа "так как", "потому что", "следовательно", повышающие логическую связность текста. Когда Вы приводите в бизнес-плане утверждение, потрудитесь обосновать его (доказать, что это так). Рекомендуется также обратить внимание, в смысле логичности и последовательно-

сти, на такие разделы бизнес-плана, как резюме, описание услуг, круг потребителей. Инвестор, анализируя бизнес-план, сразу же оценит степень Вашей доказательности.

Мнемонические приемы

Чтобы повысить эффективность усвоения информации, можно использовать **мнемонические приемы** [59], такие как аббревиатура, логические цепочки, символика. Понимать тексты экономического характера достаточно сложно даже подготовленному человеку, поэтому целесообразно повышать эффективность восприятия текста с помощью мнемонических приемов:

Логические цепочки:

- 1) Услуги → Прибыль → Реклама → Расширение → ...
- 2) ① → Распределение ресурсов → Составление учебной программы → Реализация учебной программы → Обоснование обучения → Оценка процесса обучения → ① ...

Аббревиатуры: ЧПР (Чистая Прибыль), СОК (СнегоОчистительный Комбайн), СПП (Социальная и Прикладная Психология) и т.п.

Символика: ☺ — мерседес; ☹ — психология.

Использование цвета

На восприятие визуальной информации сильно влияет цвет. Различные цвета способны вызывать у человека те или иные эмоциональные реакции:

- *красный цвет* провоцирует повышенную эмоциональную реакцию, за счет чего притягивает внимание, ставит акцент; поэтому его целесообразно использовать для выделения наиболее значимой информации;
- *желтый* — помогает сконцентрироваться, стимулирует зрение, поэтому восприятие информации также усиливается на желтом фоне;
- *зеленый и голубой* — меньше способствуют восприятию информации, действуют успокаивающе, приятны для глаза, поэтому их можно использовать для выделения выводов или фактических данных; при помощи синего цвета удобнее акцентировать второстепенную информацию, т. к. с ним связывается ощущение холода и сырости.

Не следует, однако, злоупотреблять цветовым оформлением, иначе можно превратить документ в абсолютно не воспринимаемый.

Средства наглядности

Для лучшего усвоения некоторых частей бизнес-плана следует прибегать к использованию таблиц, схем, иллюстраций и графиков. В таблицах целесообразно

размещать такие данные, которые легко структурируются (как пример использования таблиц см. табл. 5.1). Схемы нужны для пояснения сложных текстовых конструкций (как пример использования схем см. рис. 5.1). Иллюстрации позволяют наглядно представить объект, которому невозможно адекватно дать описательную характеристику. Графики удобны для наглядного представления сегментов рынка, планируемых уровней дохода в будущем и мн. др. (рис. 5.2).

Таблица 5.1

Стоимость четырехмесячных образовательных услуг

Образовательные услуги	Оплата по месяцам, в руб.			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Подготовка по специальности "Секретарь-референт"	500	450	400	400
Курсы вязания	250	260	270	300

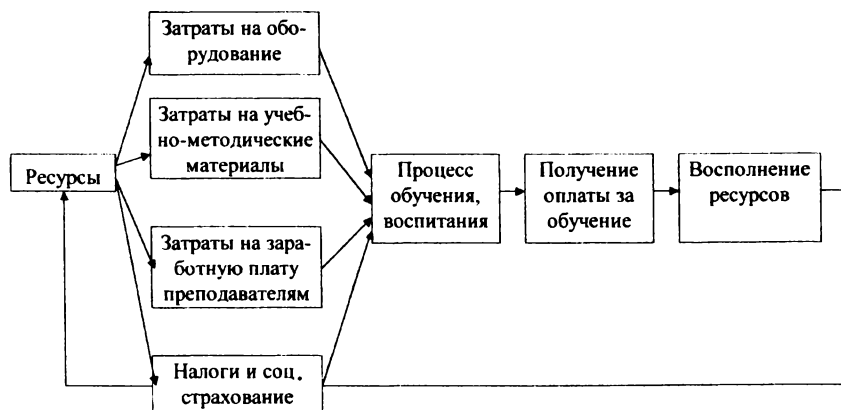
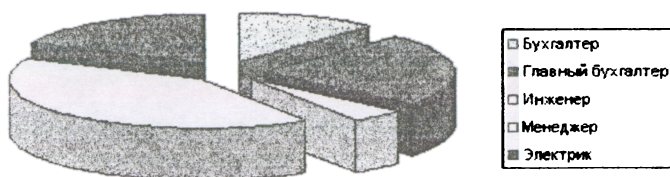


Рис. 5.1. Схема использования ресурсов организации

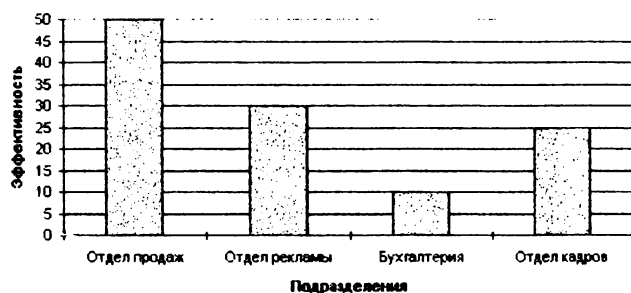
Соотношение зарплат работников

а



Эффективность работы подразделений

б



Зависимость производительности труда от опыта работы по специальности

в



Рис. 5.2. Графическое представление данных (а – круговая диаграмма, б – столбиковая диаграмма, в – зависимость X-Y)

При оформлении любого документа надо разумно сочетать перечисленные выше методы выделения и структурирования информации, иначе можно попасть в одну из крайностей: или документ будет страдать от недостатка наглядности, или же будет перегружен иллюстрационным материалом.

Использование особенностей памяти и внимания

Исследования памяти показывают, что лучше всего человек запоминает начало и конец стимульного информационного блока. Поэтому целесообразно основное внимание сосредоточить на выделении заключения и резюме бизнес-плана. Если Вы собираетесь выступить с докладом, то уделите наибольшее внимание подготовке начала и окончания Вашего сообщения. Сделайте их яркими и запоминающимися. Неплохо также сопровождать доклад демонстрацией иллюстративного материала (плакатов, видеороликов). При выступлении следует учитывать такой фактор, как особенности внимания аудитории. Взрослый человек способен сконцентрироваться в течение 40 минут, но затем ощущает существенное утомление. Поэтому необходимо управлять вниманием аудитории, т.е. переключать внимание, давать отдых слушателям (приводить примеры, аналогии и т.п.), использовать возможности непроизвольного внимания (жестикулировать, ходить по аудитории и т.п.).

При оформлении бизнес-планов, плакатов помните, что внимание при восприятии с плоскости листа распределяется следующим образом [43, с.129]:

10%	20%	10%
5%	50%	5%

5.3. Структура бизнес-плана

Бизнес-план должен содержать целостную информацию об организации, которая создается вновь или уже существует достаточно долго. Естественно, что информацию следует подавать кратко и в то же время полноценно характе-

ризовать организацию. Общий объем бизнес-плана составляет, как правило, не менее 20 листов. Ориентировочная структура бизнес-плана представлена в табл. 5.2. Данная структура ориентирована на профессионально-педагогические цели и предполагает разработку бизнес-плана учреждения, предоставляющего образовательные услуги.

<p>Министерство образования Уральский государственный профессионально-педагогический университет</p> <p>БИЗНЕС-ПЛАН Предоставления образовательных услуг по специальности "Менеджер — организатор литейного производства"</p> <p>Адрес: Тел./Факс: (3432) 46-13-00 /46-13-01 Учредители/совладельцы: Стоимость проекта:</p> <p>Настоящий документ содержит секретную информацию и является собственностью указанных выше лиц. Он предназначен только для лиц, получивших его с согласия и ведома учредителей/совладельцев. Копировать или разглашать содержимое без письменного согласия фирмы запрещается.</p> <p style="text-align: right;">Екатеринбург 2000</p>

Рис. 5.3. Титульный лист бизнес-плана

Таблица 5.2

Структура бизнес-плана

Основные позиции	Содержание
1	2
Титульный лист	См. образец (рис. 5.3)
Резюме	Краткое описание ситуации Постановка проблемы Актуальность проблемы Предлагаемое решение проблемы Выгода от такого способа решения

Продолжение табл. 5.2

1	2
1. Краткие сведения об организации	<p>Сведения об учредителях, акционерах, уже имеющихся инвесторах</p> <p>Когда создана организация (или когда она создается вновь)</p> <p>Все достижения организации на сегодняшний день</p> <p>Проблемы и трудности, которые были у организации: как и почему они были преодолены или не преодолены (если организация уже существует)</p> <p>Сильные и слабые стороны организации</p>
2. Существо предлагаемого проекта	<p>Описание услуг, которые будут предоставляться организацией</p> <p>Основные потребители услуг</p>
3. Анализ положения дел в отрасли	<p>Какие организации уже предоставляют аналогичные услуги</p> <p>Преимущества данного проекта по сравнению с конкурентами</p> <p>Сильные и слабые стороны конкурентов</p> <p>Возможность появления на рынке новых конкурентов</p> <p>Сегментный состав потребителей в данной области рынка</p> <p>Емкость рынка и ее прогнозируемый рост</p> <p>Тенденции развития данного вида услуг</p>
4. Организационный план	<p>Данные о руководящих работниках (включая их возраст, образование)</p> <p>Умения и навыки, которыми должны обладать руководящие работники</p> <p>Описание остального персонала организации</p> <p>Требования, предъявляемые к персоналу организации</p> <p>Изменения, которые в дальнейшем будут производиться в кадровом составе организации</p>
5. Услуги, предлагаемые организацией	<p>Описание услуг</p> <p>Степень уникальности услуг</p> <p>Потребность в услугах на рынке</p> <p>Материально-техническая база, необходимая для производства услуг</p>
6. Потребители услуг	<p>Местоположение потребителей</p> <p>Требования, предъявляемые к потребителям</p>

Окончание табл. 5.2

1	2
7. Финансовый план организации	Капитальные вложения Доходы и расходы Планируемая прибыль Рентабельность и окупаемость проекта Рост оборота организации
8. План маркетинга	Каналы рекламы Разработка рекламы Планирование рекламных мероприятий Стоимость рекламы
9. Оценка риска	Вероятность появления новых конкурентов Вероятность насыщения рынка Вероятность стихийных бедствий Вероятность уменьшения платежеспособности потребителей

Практические задания

Разработка бизнес-плана организации

- *Используя рекомендации по разработке бизнес-плана (см. разд. 5.3), составьте бизнес-план образовательного учреждения.*
- *Скомпонуйте информацию таким образом, чтобы эффективность ее восприятия была оптимальна (докажите, что это так).*
- *Оформите бизнес-план в соответствии с психологическими критериями эффективности.*
- *Подготовьте доклад на 5—7 минут, в котором Вы должны убедить инвесторов в целесообразности Вашего проекта.*
- *Сформулируйте вывод.*

Рекомендации по разработке бизнес-плана

Данную работу можно выполнять группами по 2—3 человека. Группе необходимо разработать и оформить бизнес-план, а также выступить с докладом, причем выступление должно быть эффективным: его цель — убедить потенциальных инвесторов профинансировать предлагаемый проект.

Мы предлагаем разработать бизнес-план организации, предоставляющей какие-либо образовательные услуги. По форме и организационной структуре эти услуги могут быть самыми разными: курсы повышения квалификации, курсы по заявкам, профессиональное обучение, учебные мастерские, различные формы организации внеучебной деятельности и даже такие образовательные учреждения, как школы, лицеи, колледжи и институты. Название организации нужно придумать самостоятельно, как и виды услуг, которые будут предоставляться населению.

Исходная информация

В Екатеринбурге существует масса образовательных учреждений — как государственных, так и частных. Много средних школ, профессиональных училищ, колледжей, вузов, однако рынок образовательных услуг не заполнен. Большинство школьников 6 — 10 классов располагают достаточными ресурсами свободного времени, но при этом, как правило, не

заняты в кружках и секциях (попросту говоря — болтаются на улице); внеучебная работа отсутствует или сводится к выполнению школьных домашних заданий.

С 1998 г. резко возросло количество компьютерной техники в различных организациях Екатеринбурга, однако специалистов достаточной квалификации, чтобы работать на них, не хватает. В то же время работники многих организаций хотят пройти курсы компьютерной подготовки, чтобы иметь преимущества на рынке труда. Аналогичные проблемы — у студентов гуманитарных специальностей вузов, которые зачастую получают несовременную и некачественную компьютерную подготовку; поэтому многие из них желают повысить уровень своей компетентности в данной области.

Государственные школы плохо финансируются, младшие классы формируются по 35 — 40 человек, к тому же дети подвергаются огромному влиянию со стороны "общества риска". Учителя получают зарплату с задержками, да и уровень ее оставляет желать лучшего. Как следствие, в школах не всегда имеет место ответственный подход к своей работе со стороны учителей, поэтому многие родители считают, что отдавать ребенка в государственную школу опасно или, как минимум, рискованно. Даже родители с невысоким доходом были бы согласны отдать ребенка в частную школу при условии не очень высокой оплаты и приемлемого уровня обучения и воспитания ребенка.

На бюджетное обучение в вуз поступить сегодня достаточно сложно, особенно на престижную специальность. Как правило, на престижные специальности конкурс составляет от 5 — 6 до 10 — 12 человек на место. Даже если соответствующий вуз набирает студентов на коммерческой основе, он просто не может вместить всех желающих. Поэтому существует ниша на рынке коммерческих образовательных услуг в сфере высшего образования.

Бизнес-план оформляется на листах формата А4, каждый его раздел должен начинаться с новой страницы.

Сначала необходимо определиться с названием организации и услугами, которые она будет предоставлять. Критерием выбора услуг является их оригинальность, образовательный или воспитательный характер, актуальность, значимость и социальная направленность.

Пояснения по структуре бизнес-плана

Титульный лист

Должен содержать название будущей организации, тему, юридический адрес, данные об учредителях, ссылку на секретность, регион и год создания (см. разд. 5.3).

Резюме

Является очень важной частью бизнес-плана. Целесообразно составлять резюме по окончании работы над бизнес-планом, т. к. здесь должна быть представлена целостная информация, позволяющая оценить проект. Сначала необходимо вкратце описать ситуацию на рынке услуг, основываясь, в первую очередь, на собственном опыте. Затем следует ее проанализировать и выявить факторы, которые мешают нормальному развитию рынка, т.е. обозначить проблему. После того как проблема поставлена, важно показать ее значимость и необходимость ее решения, т.е. указать на ее актуальность. Далее нужно предложить способ решения поставленной проблемы (предоставление тех или иных услуг) и обосновать выгоду от такого способа решения.

Краткие сведения об организации

Данный пункт прорабатывается самостоятельно, допускаются вымышленные имена, адреса, телефоны, даты, названия. Там, где требуется указать имеющиеся достижения организации на сегодняшний день, напишите о Ваших знаниях по предлагаемому проекту.

Существо предлагаемого проекта

В данном разделе необходимо подробно характеризовать услуги, которые будут предоставляться населению. Желательно привести примеры. Также следует определить круг потребителей услуг и обосновать правильность Ваших соображений.

Анализ положения дел в отрасли

Нужно выяснить, какие организации предоставляют подобные услуги, сколько их, какие трудности они испытывают. На основании этого определяют преимущества данного проекта по сравнению с конкурентами. У каждого конкурента, между тем, есть сильные и слабые стороны, которые Вы должны выявить и зафиксировать в бизнес-плане. Кроме того, необходимо проанализировать возможность появления на рынке новых конкурентов. В целом конкурентоспособность организации можно определить с помощью специального теста [47, с.17—23].

В позиции "Существо предлагаемого проекта" Вы уже определяли круг потребителей услуг, однако в данном разделе Вы должны более детально проработать данный вопрос. Например, разделить круг потребителей на социальные группы и дать прогноз расширения имеющихся и привлечения новых социальных групп (можно для иллюстрации использовать круговые диаграммы). Также необходимо определить тенденции изменения предоставляемых услуг на ближайшее будущее.

Организационный план

Основное внимание следует уделить характеристике управленческого персонала, а остальной персонал нужно описать в плане основных требований, которые предъявляются ко всем работникам в целом. Кроме этого, важно дать прогноз изменениям, которые будут производиться в кадровом составе организации: какие должности могут потребоваться в будущем, какие должности будут упразднены и т.д.

Услуги, предлагаемые организацией

В данном разделе нужно дать структурное описание услуг, показать степень их уникальности или, по крайней мере, их некоторую специфику. Потребность в различных услугах всегда есть на рынке; Ваша задача — наглядно обосновать наличие дефицита именно данных услуг. Необходимо также дать характеристику материально-технической базы, которая потребуется для производства услуг. В материально-техническую базу включаются помещения, инструменты, оборудование, мебель, денежные средства.

Потребители услуг

На данный момент сегментация рынка потребителей известна, нужно только выявить территориальную принадлежность потребителей и, соответственно, подумать об открытии в будущем филиала. Так как речь идет об услугах образовательного характера, то возникают некоторые требования, которые предъявляются к потребителю (возрастные, по уровню знаний, умений, навыков).

Финансовый план организации

В соответствии с целями практической работы мы не будем подробно разбирать данный раздел. Ваша задача состоит в том, чтобы дать ориентировочные финансовые показатели по следующим пунктам:

- капитальные вложения (список всех затрат);
- доходы и расходы (доходы — все денежные средства, которые получает организация, расходы — все затраты организации, такие как налоги, амортизационные отчисления, зарплата работникам, отчисления на закупку оборудо-

вания и т.п); доходы и расходы образовательного учреждения целесообразно рассчитывать за полугодие или год;

- планируемая прибыль (чистая прибыль организации, взятая с учетом всех затрат и отчислений за полгода или год);
- рентабельность и окупаемость проекта (под окупаемостью понимается отрезок времени, через который капитальные вложения будут перекрыты прибылью; под рентабельностью можно понимать общую эффективность работы организации, определяемую такими критериями, как прибыль, экологическая безопасность, социальная полезность, отсутствие риска для жизни сотрудников и потребителей);
- рост оборота организации (любая организация должна развиваться, иначе возможен кризис и вытеснение конкурентами; соответственно оборот организации должен увеличиваться, и важно заранее предусмотреть возможности увеличения оборота организации).

План маркетинга

Маркетинг — продвижение товара или услуг на рынке. Он включает организацию рекламы и сбыта продукции или услуг. Так как речь идет о бизнес-плане образовательного учреждения и, соответственно, о предоставлении образовательных услуг, организация сбыта отпадает, и остается только организация рекламы. Нужно предусмотреть каналы рекламы (телевидение, радиовещание, пресса и т.д.), разработать девиз или лозунг рекламы, основной текст рекламы и просчитать общую стоимость рекламы.

Оценка риска

Данный раздел предназначен для вероятностных оценок неблагоприятных событий. Следует не просто определять вероятность различных событий, но и обосновывать свою точку зрения; можно приводить примеры и аналогии.

Подготовка доклада

По результатам работы нужно сделать доклад на 3 — 5 минут. Цель доклада — заинтересовать потенциальных инвесторов Вашим предложением. Доклад должен быть интересным, ярким, запоминающимся, выступающему за короткое время необходимо завладеть вниманием аудитории и гармонично сочетать изложение фактической экономической информации с художественными описаниями и примерами. Наибольшее внимание во время подготовки к докладу целесообразно уделить описанию ситуации в отрасли, актуальности услуг, их уникальности, эффективности Вашего предложения. У слушателей должно сложиться твердое убеждение, что Вы прекрасно ориентируетесь в проекте и четко представляете себе, как действовать дальше.

Вывод

После выступления с докладом необходимо сформулировать вывод по разработке бизнес-плана, в котором Вы обязаны отразить следующее: какие знания, умения и навыки Вы получили, выполнив данную работу; что Вам понравилось в работе и что не понравилось; можно ли применить полученные знания на практике (если можно, то — где конкретно?).

Работа с тестовыми методиками

Тест "Оценка конкурентоспособности фирмы"

Автором данного теста является В.А. Розанова [47, с.17—21; 48, с.65—69]. Тест прошел экспертное испытание. Он составлен по типу "полярных профилей" и предназначен для экспертной оценки конкурентоспособности организаций. Данный тест, предположительно, должны заполнять эксперты, хорошо знающие особенности конкретной организации. В нашем случае экспертом являетесь Вы, т.к. именно Вы разработали модель организации и бизнес-план.

Инструкция. Вам предлагается оценить 30 параметров, которые в своей совокупности помогут сделать заключение о конкурентоспособности данной фирмы. Около каждого пункта теста обведите кружком балл, имеющий, по Вашему мнению, отношение к оцениваемой фирме:

Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы	Шкала оценок	Факторы, препятствующие повышению конкурентоспособности фирмы
1	2	3
1. Стремление к организационным изменениям ("стабильность в движении")	7 6 5 4 3 2 1	1. Отсутствие стремления к организационным изменениям
2. Использование новых методов управления	7 6 5 4 3 2 1	2. Отказ от использования новых методов управления
3. Целенаправленное изучение рынка	7 6 5 4 3 2 1	3. Проявление недостаточного внимания к изучению рынка
4. Всестороннее изучение конкурентов	7 6 5 4 3 2 1	4. Недостаточное внимание к конкурентам
5. Высокая степень внимания к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей	7 6 5 4 3 2 1	5. Отсутствие должного внимания к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей
6. Стремление внедрять инновации	7 6 5 4 3 2 1	6. Боязнь инноваций
7. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7 6 5 4 3 2 1	7. Выход на неэффективные стратегии в решении управленческих задач

1	2	3
8. Учет внутренних и внешних факторов деятельности организации	7654321	8. Неполный учет внешних и внутренних параметров организации
9. Высокий уровень компетентности руководителей всех уровней управления	7654321	9. Недостаточно высокий уровень компетентности руководителей различных уровней управления
10. Высокий уровень профессионализма специалистов и персонала	7654321	10. Недостаточно высокий уровень профессионализма специалистов и персонала
11. Способность руководителей идти на риск	7654321	11. Боязнь рискованных действий
12. Проявление высокой организационной культуры у руководителей	7654321	12. Отсутствие высокой организационной культуры у руководителей
13. Выдача надежной информации руководителем своим подчиненным	7654321	13. Субъективизм руководителя в выдаче надежной информации подчиненным ("Если захочу, то предоставлю подчиненным информацию")
14. Учет и активизация человеческого фактора	7654321	14. Недостаточное внимание к человеческому фактору
15. Участие руководителей низового звена управления и персонала в принятии решений	7654321	15. Единоличное принятие решений руководителями высшего звена управления
16. Предоставление возможности для творчества всем работникам организации	7654321	16. Подавление творческих возможностей работников
17. Возможность самореализации и проявления интеллектуального потенциала для всех сотрудников организации	7654321	17. Работники обязаны безукоснительно выполнять приказы, инструкции, указания менеджеров. Отсутствие у исполнителей возможностей реализовать интеллектуальный потенциал
18. Учет индивидуально-психологических и личностных особенностей исполнителей	7654321	18. Нивелировка индивидуально-психологических и личностных особенностей исполнителей
19. Готовность руководителя к социальной ответственности за принятие и реализацию управленческих решений	7654321	19. Уклонение руководителя от социальной ответственности за принятие и реализацию управленческих решений
20. Наличие положительной мотивации в деятельности руководителей	7654321	20. Преобладание мотивации избегания неуспеха у руководителей
21. Положительное мотивирование руководителем персонала	7654321	21. Неумение руководителей положительно мотивировать персонал
22. Проведение правильной кадровой политики в организации (понимание необходимости своевременного обновления персонала)	7654321	22. Стремление руководителей поддерживать работоспособность организации с помощью старого персонала
23. Умение руководителей правильно общаться с подчиненными	7654321	23. Неумение или нежелание руководителей правильно общаться с подчиненными

1	2	3
24. Наличие нормального психологического климата в отдельных группах и в организации в целом	7654321	24. Наличие конфликтных отношений в рабочих группах и в организации в целом
25. Наличие атмосферы доверия в отношениях менеджера с подчиненными	7654321	25. Отсутствие доверительных отношений менеджера с персоналом
26. Применение авторитарных методов управления руководителями всех рангов	7654321	26. Применение демократических методов управления руководителями всех рангов
27. Положительное влияние формального лидера на рабочие группы и учет групповой динамики	7654321	27. Наличие конфликтных отношений менеджера с рабочими группами. Не учитываются феномены групповой динамики
28. Наличие авторитета формального лидера в рабочих группах	7654321	28. Отсутствие авторитета формального лидера в рабочих группах
29. Наличие и использование группового единства руководителями подразделений в организации	7654321	29. Отсутствие группового единства в подразделениях организации
30. Наличие групповой сплоченности в рабочих группах	7654321	30. Отсутствие групповой сплоченности в рабочих группах

Обработка и интерпретация результатов. По всем пунктам теста может быть набрано от 30 до 210 баллов. По итогам заполнения теста нужно суммировать все отмеченные баллы. В соответствии с этими результатами производится оценка результатов:

30 — 48 баллов	<i>Очень плохо. Фирма находится в катастрофическом положении. У нее нет шанса подняться и выйти из кризиса</i>
49 — 60 баллов	<i>Плохо. Шансов на выход из кризиса практически нет</i>
61 — 90 баллов	<i>Ваша фирма неконкурентоспособна. Ее нужно полностью обновлять</i>
91 — 120 баллов	<i>Результат ниже среднего. Фирма не может выйти из кризиса, ее нужно перестраивать</i>
121 — 150 баллов	<i>Средний результат. Есть шансы при дополнительном вложении капитала и отличной менеджерской работе увеличить эффективность работы фирмы</i>
151 — 179 баллов	<i>Хорошо. У фирмы есть шансы подняться на более высокую ступень конкурентоспособности</i>
180 — 210 баллов	<i>Отлично. Оцениваемая Вами фирма относится к разряду конкурентоспособных</i>

Деловая игра "Выступление перед инвесторами"

Каждая микрогруппа подготовила доклады по бизнес-планам. Из всей группы выбираются 4 — 5 человек на роль экспертов. Их задача состоит в кри-

тике и поиске недостатков предлагаемых проектов. Остальная часть группы играет роль инвесторов, которые имеют реальные средства, чтобы профинансировать любой проект. Они должны выяснить состоятельность проекта (т.е. задают вопросы, активно участвуют в обсуждении).

Затем каждая микрогруппа выступает с докладом, цель которого — убедить инвесторов профинансировать именно их проект. Выступление должно быть живым, творческим, убедительным, не скучным.

Эксперты оценивают каждое выступление по пятибалльной системе. Они также могут задавать вопросы и участвовать в дебатах по поводу выступлений.

По завершению всех выступлений эксперты присуждают первое, второе и третье места наиболее отличившимся микрогруппам. Свое решение они должны согласовать с остальной группой.

Чтобы эксперты могли быстрее справляться со своими обязанностями, нами разработан тест для экспертной оценки докладов.

Инструкция. Вашему вниманию предлагается 15 параметров, оценка которых в своей совокупности поможет сделать заключение о состоятельности доклада — презентации бизнес-плана фирмы. В шкале оценок по каждому пункту обведите кружком балл, который, по Вашему мнению, наиболее точно характеризует доклад:

Положительные аспекты выступления	Шкала оценок	Отрицательные аспекты выступления
1	2	3
1. Высокая оригинальность	7 6 5 4 3 2 1	1. Отсутствие оригинальности
2. Отличное изучение рынка	7 6 5 4 3 2 1	2. Недостаточность знаний о рынке
3. Детальное изучение потребителей товаров или услуг	7 6 5 4 3 2 1	3. Плохое изучение потребителей товаров или услуг
4. Хорошее знание конкурентов	7 6 5 4 3 2 1	4. Недостаточное внимание к конкурентам
5. Использование в проекте новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей	7 6 5 4 3 2 1	5. Отсутствие должного внимания к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей
6. Отличное управление вниманием аудитории	7 6 5 4 3 2 1	6. Навыки управления вниманием аудитории отсутствуют
7. Яркое и подробное описание (презентация) товаров или услуг	7 6 5 4 3 2 1	7. Скучное и размытое описание товаров или услуг
8. Четкие и обоснованные требования к персоналу организации	7 6 5 4 3 2 1	8. Не четкие и не обоснованные требования к персоналу организации
9. Учет тенденций изменений в кадровом составе	7 6 5 4 3 2 1	9. Тенденции изменений в кадровом составе не учитываются
10. Точность в указании цен (цены на услуги, рекламу, затраты и т.п.)	7 6 5 4 3 2 1	10. Отсутствие точности в указании цен (цены взяты слишком уж нереальные)

1	2	3
11. Выступление эмоционально насыщено	7 6 5 4 3 2 1	11. Выступление не эмоционально
12. Отлично дана оценка факторам риска	7 6 5 4 3 2 1	12. Пренебрежение факторами риска
13. Приводятся конкретные примеры	7 6 5 4 3 2 1	13. Примеры в докладе отсутствуют
14. Понятность и связность изложения (основная мысль не теряется, отсутствуют резкие переходы)	7 6 5 4 3 2 1	14. Доклад непоследователен, основные тезисы не определены
15. Субъективно я считаю, что докладчик предлагает выгодное дело	7 6 5 4 3 2 1	15. Мне кажется, что докладчик предлагает очень невыгодное дело

Обработка и интерпретация результатов

По всем пунктам теста может быть набрано от 15 до 105 баллов. После заполнения теста нужно суммировать все отмеченные баллы. В соответствии с этими результатами производится оценка результатов:

15 — 51 баллов	<i>Неудовлетворительно. Все очень плохо, т.е. в докладе не рассмотрены многие базовые положения, информация излагается непоследовательно, отсутствуют примеры. Конечно же, ни о какой финансовой поддержке со стороны инвесторов не может быть и речи (соответствует оценке "2" по пятибалльной шкале)</i>
52 — 72 баллов	<i>Удовлетворительно. Докладчик представил неполную информацию, не сумел заинтересовать аудиторию инвесторов, поэтому шансов получить финансовую поддержку очень мало, примерно 20% (соответствует оценке "3" по пятибалльной шкале)</i>
73 — 93 баллов	<i>Хорошо. Докладчик хорошо справился со своей задачей, однако в душе инвесторов осталось сомнение: они решают, стоит ли вкладывать деньги в предлагаемый проект, последний раз взвешивают все "за" и "против" (соответствует оценке "4" по пятибалльной шкале)</i>
94 — 105 баллов	<i>Отлично. Докладчик прекрасно представил доклад и получил финансовую поддержку инвесторов (соответствует оценке "5" по пятибалльной шкале)</i>

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Какие сферы применения бизнес-планов Вам известны?
2. Какие психологические аспекты можно выделить в бизнес-планировании?
3. Какие мнемонические приемы Вы использовали при создании бизнес-плана?
4. Какие требования к персоналу организации Вы считаете наиболее важными?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Грейсон Дж. К. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. / Предисл. Б.З. Мильнер. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.

Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Дело, 1996. — 384 с.

Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Просвещение, 1995. — 350 с.

Практическая психология для менеджеров/ М.К.Тутушкина, С.А.Волков, О.Б.Годлиник и др. — М.: Филинь , 1996. — 368 с.

Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 224 с.

Тема 6. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ: КОНТРАКТНАЯ СИСТЕМА НАЙМА

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ:

обсудить общие вопросы контрактной системы найма; проанализировать содержание контракта; разработать контракт по трудоустройству.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

контракт, компетенция, мотивация.

6.1. Контрактная система найма в современном обществе

В настоящее время работа по контракту считается вполне приемлемой формой найма работников. Большинство руководителей государственных предприятий и учреждений работают сегодня на контрактной основе. **Контракт о трудоустройстве** представляет собой официальный документ, подписанный двумя сторонами и обязывающий их выполнять все пункты, которые в нем содержатся. Контракт предусматривает не только юридические, но и социально-психологические меры регулирования деятельности работников. В частности, контракт может выполнять мотивирующую, воспитательную и прогностическую функции. Например, в контракте зачастую оговариваются правила повышения в должности, увеличения вознаграждения, а также гарантии социальной защищенности. Все это стимулирует работника к более продуктивной деятельности и повышает степень удовлетворенности трудом.

Однако при заключении контракта оговариваются не только экономические и политические условия деятельности работника, но, прежде всего, его непосредственные обязанности, которые фигурируют в тексте контракта как должностные инструкции. Должностная инструкция предполагает указание тех видов работ, которые обязан выполнять работник, и фиксирует в себе именно те функции, выполнение которых создает должность работника.

Подписание контракта о трудоустройстве рассматривается в качестве акта принятия решения о приеме на работу. Поэтому очень важно, чтобы он учитывал как можно больше факторов, детерминирующих деятельность работника.

Вообще говоря, правильно составленный контракт должен предусматривать абсолютно все возможные случаи и ситуации социально-психологического и экономико-политического характера, но следует учитывать также и то, что подобный многосторонний контракт составлять не всегда целесообразно. Например, если

речь идет о найме продавщицы в киоск, грузчика или уборщицы, нет никакой надобности в том, чтобы уделять большое внимание прогнозированию карьеры или социально-психологическим аспектам работы. Основной акцент здесь следует ставить на разработке системы вознаграждения, на механизмах социальной защиты и на должностной инструкции. Но если речь идет о найме начальника рекламного отдела, то, безусловно, необходим многосторонний подход.

6.2. Как заключить контракт о трудоустройстве

Прежде чем подписать контракт о приеме на работу, претендент должен пройти три основных испытания (в данном разделе мы не будем углубляться в тонкости кадрового менеджмента и вопросы подбора кадров; помня о наличии сложных систем подбора персонала, таких как десятиступенчатый метод, мы сознательно упрощаем и обобщаем имеющиеся схемы):

- анкетирование;
- собеседование;
- тестирование.

Если человек успешно проходит эти испытания, ему предлагается подписать контракт о трудоустройстве. На этапе анкетирования производится первоначальный профессиональный отбор, т. е. по довольно грубым критериям дается первичная оценка каждому кандидату на рабочее место. Как правило, подобная оценка не является точной, и основная задача ее состоит лишь в том, чтобы отфильтровать совершенно неподходящих кандидатов. Однако на этапе анкетирования возможно жульничество кандидатов, попытка дать наиболее желаемые ответы, вымышленные факты. Поэтому требуется более тщательная проверка кандидатов, прошедших анкетирование. Подобная проверка обеспечивается с помощью собеседования, которое, в частности, может быть организовано в форме интервью. Также важна стандартная проверка фактической информации, указанной кандидатом в анкете (необходимо созваниваться с организациями, где он работал, с его бывшими коллегами, начальниками). На этапе собеседования устанавливаются биографические данные, личностные качества кандидата и т.п. Но при собеседовании можно уточнить лишь некоторые факты и личностные характеристики претендента. Поэтому для определения его профессиональной пригодности, профессиональной компетентности используется тестирование, которое позволяет вынести окончательный вердикт.

6.3. Структура контракта о трудоустройстве

88

1. Предмет контракта

1.1. По настоящему контракту Директор обязуется управлять учебным заведением, обеспечивать его эффективную деятельность, а Департамент обязуется создавать условия для работы Директора, выплачивать ему зарплату...

Общие положения

Общие положения представляют собой базовые категории, по которым строится реализация контракта, его воплощение в жизнь. Отличие данного пункта от предыдущего в том, что здесь уточняются конкретные методы регулирования как самого контракта, так и деятельности работника.

2. Общие положения

2.1. Настоящий контракт является срочным трудовым договором. На основании контракта возникают трудовые и иные отношения между Директором и Департаментом.

2.2. Директор является полномочным представителем учебного заведения при реализации прав, полномочий, функций, обязанностей, предусмотренных в отношении учебного заведения законодательными актами, иными обязательными для учебного заведения документами, если указанными документами, Уставом учебного заведения не установлено, что права, полномочия, функции и обязанности осуществляются трудовым коллективом, другими органами, должностными лицами и работниками учебного заведения.

2.3. Директор по вопросам, входящим в его компетенцию, действует на основе единоначалия.

2.4. Директор подотчетен Департаменту в пределах, установленных Учредительным договором, Уставом учебного заведения и настоящим контрактом.

Обязанности работника

В этом пункте указываются функции, которые обязан выполнять работник. Данные функции являются должностной инструкцией; последняя иногда оформляется отдельно от контракта в качестве приложения, без которого контракт недействителен. Должностные инструкции обязаны не только содержать основные функции работника, но и предусматривать их изменение в случае каких-либо перемен во внешней среде или во внутреннем устройстве организации. Кроме того, такие инструкции необходимо оптимизировать с психологической точки зрения, т.е. обязанности работника не могут быть противоречивыми, приводить к психологическим расстройствам и должны соответствовать психологическим требованиям к профессии. Таким образом, в итоге когнитивный, эмоциональный и деятельностный компоненты в должностной инструкции составляют единое целое.

3. Обязанности Директора

3.1. Осуществлять руководство деятельностью учебного заведения...

Обязанности организации

Под обязанностями организации понимаются те функции, которые она берется выполнять по отношению к своему работнику.

4. Обязанности Департамента

- 4.1. Финансировать учебное заведение.
- 4.2. Организовывать и координировать материально-техническое обеспечение федеральных и региональных программ развития образования.
- 4.3. Организовывать информационное и научно-методическое обеспечение учебного заведения.
- 4.4. Организовать лицензирование учебного заведения по заявлению Директора.

Права, которыми располагает работник

С помощью регламентации прав можно изменять степень свободы деятельности работника. Можно как расширить рамки его деятельности, так и сузить их. Права в контракте выступают в качестве глобального регулятора деятельности работника, причем они не должны противоречить компетенции работника.

5. Права Директора

- 5.1. Действовать без доверенности от имени учебного заведения.
- 5.2. Представлять интересы заведения во всех отечественных и иностранных фирмах.
- 5.3. Распоряжаться имуществом и средствами, закрепленными Департаментом за учебным заведением.
- 5.4. Распоряжаться объектами собственности, переданными учебному заведению физическими и юридическими лицами.
- 5.5. Заключать хозяйственные и иные договоры.
- 5.6. Выдавать доверенности.
- 5.7. Открывать в банках расчетные и иные счета.
- 5.8. Определять объем сведений, составляющих коммерческую тайну учебного заведения.
- 5.9. Директор вправе принимать участие в выполнении творческих и иных работ, не являющихся предметом настоящего контракта. За такие работы Директору будет выплачиваться вознаграждение в размерах _____

Компетенция работника

В этом пункте перечисляются вопросы, которые работник может решать в силу своей профессиональной подготовленности самостоятельно, без совещания с вышестоящими органами. Конечно же, прежде чем приступать к данному пункту, следует определиться с понятиями "компетентность" и "компетенция", а также выяснить, будет ли изменяться содержательный компонент данных понятий для различных профессий/специальностей.

Компетенция работника во многом определяется его профессиональной принадлежностью, а также уровнем квалификации и занимаемой должностью.

В примере, который приводится ниже, компетенция структурно подразделена на два раздела, в каждом из которых могут быть подразделы. Вы можете поступить иначе, т. е. никаких строгих правил здесь не существует.

6. Компетенция Директора

- 6.1. Директор может самостоятельно решать вопросы подбора и расстановки кадров*
- 6.2. К компетенции Директора относятся:*
 - 6.2.1. Материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса.*
 - 6.2.2. Привлечение дополнительных источников финансирования.*
 - 6.2.3. Организация и совершенствование методического обеспечения.*
 - 6.2.4. Разработка и утверждение образовательных программ и учебных планов.*
 - 6.2.5. Установление ставок и должностных окладов своих сотрудников.*
 - 6.2.6. Установление премий и надбавок к должностным окладам.*
 - 6.2.7. Разработка и принятие правил внутреннего распорядка.*
 - 6.2.8. Осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в соответствии с Уставом учебного заведения и Законом РФ "Об образовании".*
 - 6.2.9. Регулирование в учебном заведении деятельности общественных организаций, разрешенных законом.*

Ответственность работника

Как известно, любая власть подразумевает под собой и ответственность, поэтому в кон-тракте существует раздел, где перечисляются все те случаи, в которых работник несет ответст-венность.

Виды ответственности могут быть различными (штрафы, уголовная ответственность, административные наказания и т.д.), многое уже предусмотрено в законодательстве Россий-ской Федерации, однако если Вы хотите использовать какой-либо нестандартный вид ответ-ственности, то его нужно раскрыть (пояснить, в чем он состоит).

7. Ответственность Директора

- 7.1. Директор несет в установленном законодательством РФ порядке ответственность:*
 - 7.1.2. За невыполнение функций, отнесенных к его компетенции.*
 - 7.1.3. Реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса.*
 - 7.1.4. Жизнь и здоровье обучающихся и работников в учебном заведении.*
 - 7.1.5. Нарушение прав и свобод обучающихся и работников в учебном заведении.*
 - 7.1.6. Нецелесообразное использование имущества и денежных средств учебного заведения.*
 - 7.1.7. Иное, предусмотренное законодательством РФ.*
 - 7.2. Директор возмещает ущерб, причиненный им учебному заведению, в размерах и порядке, установленных законодательством РФ.*
 - 7.3. Директор не несет ответственности за отрицательные последствия для учебного заведения, если причиной тому явились необоснованные действия Департамента.*
 - 7.4. Не подлежит возмещению ущерб, который может быть отнесен к категории нормального производственно-хозяйственного риска.*
 - 7.5. Споры между сторонами разрешаются судом.*

Условия работы и отдыха работника

В этом пункте закладывается также мотивация деятельности работника (подробно об основных методах мотивации работников см.: [26]). Дело в том, что многие ученые отмечали связь между условиями работы и степенью неудовлетворенности трудом (Ф.Герцберг и др.; см.: [26; 52]). В инженерной психологии давно уделяется особое внимание изучению эргономики, повышению эффективности производства путем совершенствования условий работы, оборудования и т.д.

В. Условия работы и отдыха Директора

- 8.1. Директору обеспечиваются условия для продуктивной работы.*
- 8.2. Директору устанавливается пятидневная рабочая неделя и два выходных дня — суббота и воскресенье.*
- 8.3. Директору предоставляется ежегодный основной отпуск продолжительностью 24 рабочих дня и дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 12 рабочих дней.*
- 8.4. К ежегодному отпуску Директору выплачивается материальная помощь в размере среднемесячной зарплаты.*
- 8.5. Затраты, связанные с повышением квалификации Директора, в пределах 4 учебных недель оплачиваются за счет учебного заведения.*
- 8.6. Для выполнения своих обязанностей Директор может выезжать в служебные командировки с оплатой в соответствии с действующим законодательством.*

Материальное обеспечение работника

Данный пункт плана также относится к формированию мотивации через вознаграждение (см. процессуальные теории мотивации, например теории ожидания и справедливости, модели Портера-Лоулера, Каста-Розенцвейга и др).

9. Оплата труда и социально-бытовое обеспечение Директора

- 9.1. За выполнение обязанностей, предусмотренных настоящим контрактом, Директору выплачивается заработная плата, включающая: ежемесячный оклад в размере 1 200 руб; 2 % от прибыли заведения; надбавку в размере 20% ежемесячно на общежитие; доплату в размере 40% ежемесячно за аттестацию; премию ежеквартально по приказу Департамента; вознаграждение по результатам работы за год в размере 6 окладов.*
- 9.2. Индексация денежных расходов Директора производится в порядке, установленном действующим законодательством.*
- 9.3. По просьбе Директора ему предоставляются денежные беспроцентные займы в размере не более 10 000 руб. в год с погашением в пределах срока действия контракта.*
- 9.4. Директор пользуется всеми видами обеспечения по социальному страхованию.*

Изменение и расторжение контракта

Здесь приводятся положения, которые регламентируют процесс изменения контракта, а также условия его расторжения.

10. Изменение и расторжение контракта

10.1. По истечении года действия настоящего контракта его условия могут быть пересмотрены на основании практической деятельности учебного заведения.

10.2. Взаимные изменения оформляются как дополнительные соглашения к контракту и становятся действительными только после их подписания обеими сторонами.

10.3. Настоящий контракт прекращается в случаях:

- истечения срока действия контракта;
- соглашения сторон о прекращении контракта;
- если эффективность деятельности учебного заведения по итогам года не достигает удовлетворительного уровня;
- систематического неисполнения Директором своих обязанностей без уважительных причин;
- однократного грубого нарушения Директором законодательства или обязанностей, предусмотренных контрактом, в результате которого для учебного заведения наступили значительные негативные последствия, и по другим, предусмотренным законодательством РФ основаниям.

10.4. Директор по своей инициативе может расторгнуть контракт в случаях:

- систематического неисполнения Департаментом своих обязанностей по контракту или принятия им решений, ограничивающих или нарушающих компетенцию Директора;
- болезни или инвалидности, препятствующих выполнению в дальнейшем обязанностей по контракту.

Могут быть указаны также различные варианты выплаты выходных пособий при уходе с поста Директора в различных случаях.

Срок действия контракта

11. Срок действия контракта

11.1. Настоящий контракт заключается сроком на 3 года и действует с 24 января 2000 г. по 24 января 2003 г.

Адреса сторон

12. Адреса сторон

Департамент образования Свердловский областной Совет народных депутатов. Администрация области. 620219, г. Екатеринбург, ГСП-241, ул. Малышева, 33.	Директор СПТУ №35 Бакин Семен Альбертович.
Зам. Директора департамента образования: Зорькин Марат Иванович	624020, г. Сысерть, Микрорайон 1, 19-104.
_____ М.П.	Директор СПТУ №35: Бакин Семен Альбертович
	_____ М.П.

Практические задания

Разработка контракта о трудоустройстве

- Внимательно ознакомьтесь с примерами составления контракта о трудоустройстве.
- Из предыдущей работы по бизнес-планированию выберите одного из работников управленческого состава.
- Составьте контракт с выбранным Вами работником (с одной стороны выступают учредители Вашей организации, а с другой — работник).
- Объясните с психологической точки зрения правильность составленных Вами должностных инструкций и укажите, какие методы мотивации Вы используете в Вашем контракте.
- Сформулируйте несколько выводов из проделанной Вами работы.

Рекомендации по разработке контракта

Чтобы успешно справиться с заданием, Вам понадобятся теоретические сведения из данного раздела, а также рекомендуемая литература. Данная работа выполняется группами по 2—3 человека и предполагает высокую творческую активность.

Заключение контракта о найме направлено на удовлетворение различных потребностей работника. Наиболее важным является удовлетворение потребностей высших уровней.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности:

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться;
- создание в коллективе духа единой команды;
- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;
- лояльность к возникшим неформальным группам — при условии, что они не наносят реального ущерба организации;
- создание условий для социальной активности работников вне организации.

Потребность в уважении:

- постоянное увеличение содержательности работы сотрудников;
- обеспечение сотрудникам эффективной обратной связи с результатами работы и реакцией руководителя;
- высокая оценка и поощрение достигнутых результатов;
- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений;
- делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий;
- продвижение подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечение и поддержка обучения и переподготовки подчиненных, которая повышает уровень их компетентности.

Потребность в самовыражении:

- точное определение и реализация потенциала каждого работника;
- поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи;
- поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

Таблица 6.1**Типичные формы трудовой дискриминации в восприятии работников, в %**

Форма дискриминации	Причины дискриминации				
	Пол	Раса	Национальность или религия	Возраст	Физические недостатки
1	2	3	4	5	6
Администрация не приняла на работу, хотя удовлетворял всем квалификационным требованиям	18,0	32,7	24,1	16,7	31,0
Оплата труда ниже, чем у других на сходной работе	48,5	15,5	17,2	28,1	17,2
Были поручены большие, иные или менее престижные задания, чем у других на сходной работе	28,5	21,8	27,6	25,1	17,2
Нет возможности получить работу по квалификации	32,7	34,5	31,0	44,8	37,9

Окончание табл. 6.1

1	2	3	4	5	6
Не принимали или не приглашали на совместные вечеринки после работы	12,8	7,3	19,0	7,4	6,9
Не поощряли или не разрешали участвовать в программе повышения квалификации	16,2	15,5	12,1	9,4	6,9
Не было доступа к неформальным каналам и другим источникам информации, необходимой по работе	25,3	29,1	43,1	24,6	34,5

Правила увольнения работника

- Если сотрудник ничего не добился в течение года, признайте свою ошибку при его найме и утвердитесь в своем мнении без всяких оговорок.

- Помните, что, оставив его на работе, Вы перекладываете его обязанности на других работников, лишая их положенной за это доли вознаграждения; кроме того, на другом месте в другой фирме данный работник может проявить себя с лучшей стороны, и надо дать ему эту возможность.

- Не будьте чрезмерно жестоки и не высказывайте работнику всего, что накопело: найдите причину, которая была бы правдива и не ранила бы чувство собственного достоинства — и работника, и Ваше.

- Частой такой причиной может быть несоответствие должности увольняемого штатному расписанию (возможны варианты).

- Если Вам досталась компания, нуждающаяся в чистке, то вместо увольнения всех или большинства сотрудников, лучше самому уйти вместе с преданными людьми и начать дело в другом месте.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сформулируйте не менее двух определений контракта.
2. Какие Вы знаете виды контрактов?
3. Какие преимущества дает контрактная система найма?
4. Разведите понятия "компетентность" и "компетенция".
5. Докажите, что методы мотивации, которые Вы использовали в своем контракте, действительно эффективны.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Грейсон Дж. К. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. / Предисл. Б.З. Мильнер. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.

Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам "Менеджмент", "Маркетинг": Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 64 с.

Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 224с.

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОДБОР КАДРОВ

ЦЕЛЬ:

ознакомить студентов с принципами и методами эффективного отбора персонала; закрепить навыки проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

отбор персонала, методы подбора кадров, анкетирование, беседа, интервью.

7.1. Подбор кадров: общие сведения

Подбор кадров — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Основное в подборе кадров — стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригодность лица, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом.

Подбором кадров в современных российских организациях занимается, как правило, либо отдел кадров, либо управленческий персонал; значительно реже такие функции поручаются отделам управления персоналом (в идеале все они должны действовать совместно). Недооценивать важность этапа подбора кадров нельзя. Работник, принятый по ошибке, может не только принести существенные финансовые убытки, но и вызвать серьезные эмоциональные переживания, связанные с его увольнением.

В Америке и Европе при устройстве на работу большое внимание уделяют профессиональной квалификации и опыту успешной работы. В Японии дело обстоит иначе: при подборе кадров основной акцент ставится на полученном образовании (очень ценится университетское); кроме того, каждые два года работник должен защитить новую научно-практическую работу (без этого невозможно повышение [см.: 39, с. 11]).

В России пока еще только начинает формироваться научная база подбора кадров. Многие отечественные и зарубежные специалисты считают, что кризисные явления в социальной, экономической и политической сферах нашего общества обусловлены именно фактом недостаточного внимания к данному вопросу [39, с. 11]. Только наиболее крупные коммерческие структуры в нашей стране имеют возможности для практической реализации научной системы отбора кадров, а большинство организаций обходятся отделом кадров, который организует работу с личными делами сотрудников и социальными службами.

7.2. Методы подбора кадров

При подборе персонала в основном используются следующие методы: анкетирование, беседа, наблюдение и тестирование (беседа чаще всего проводится в форме интервью).

7.2.1. Анкетирование

Данный метод подробно изучается в социологии и социальной психологии, поэтому мы не будем подробно на нем останавливаться.

Анкета — это упорядоченный по содержанию и форме ряд вопросов и высказываний, представленный в виде опросного листа, вопросника [6, с.6].

При подборе кадров анкетирование используется как вспомогательное средство сбора информации о кандидате. Например, на должность зам. начальника рекламного отдела нужен менеджер с высшим образованием по соответствующей специальности, без вредных привычек, до 35 лет, мужчина. Соответственно, для того чтобы собрать эти данные, достаточно составить анкету и предлагать заполнить ее каждому кандидату, устраивающемуся на работу. Это позволит выделить группу кандидатов, наиболее точно подходящих по условиям поиска. Кроме того, с помощью анкеты можно собирать дополнительную информацию о кандидатах: об их интересах, о пристрастиях, уровне образования, отношении к различным вопросам, о некоторых личностных особенностях и мн. др.

7.2.2. Беседа (собеседование)

Беседа — это метод получения информации на основе вербальной коммуникации [44, с.37]. Данный метод широко применяется в сфере психологии управления. Например, беседа составляет основу собеседования; руководители на предприятиях используют данный метод для решения практических задач в области управления персоналом.

Собеседование — это комплексная процедура взаимодействия с клиентом, которая основана на беседе, но на отдельных этапах может включать в себя другие методы (в т. ч. анкетирование, наблюдение, тестирование, системный анализ).

Собеседование имеет ряд важных моментов, которые необходимо учитывать как во время его организации, так и при его проведении.

Взаимное расположение субъектов во время собеседования

В результате психологических исследований было выявлено, что способ расположения субъектов собеседования по отношению друг к другу оказывает

влияние на психологическую атмосферу переговоров. Алан Пиз (специалист по неречевой коммуникации) приводит 4 наиболее характерные позиции субъектов собеседования (рис. 7.1):

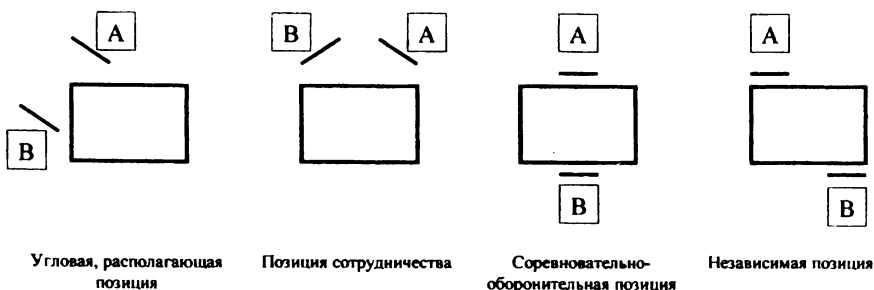


Рис. 7.1. Позиции во время собеседования (А — тот кто проводит собеседование,

В — кандидат на вакантную должность)

Угловая, располагающая позиция — создает у посетителя ощущение собственной значимости, открытости и искренности.

Позиция сотрудничества — полное равноправие и доверие собеседников.

Соревновательно-оборонительная позиция — каждый занимает свою позицию, отстаивая свои интересы. Стол является барьером. Атмосфера — "кто кого победит".

Независимая позиция — люди не хотят общаться друг с другом или испытывают взаимную неприязнь. Отсутствует интерес к беседе, может иметь место даже враждебность. Следует избегать такой позиции при собеседовании.

Роль первого впечатления

По оценкам психологов, первое впечатление о человеке зависит на 50% от его внешности и манеры поведения, на 30% — от того, как он говорит, и лишь на 20% — от того, что он говорит [39, с. 62]. В результате исследований, проведенных с консультантами и кандидатами в отделах кадров различных предприятий (на видеокамеру записывалась процедура собеседования с кандидатом на вакантную должность), было выявлено, что впечатление, сложившееся у консультанта о кандидате в первые две минуты, влияло на дальнейший процесс собеседования. Если кандидат в первые две минуты успевал произвести хорошее впечатление, то консультант начинал помогать ему, в обратном случае "заваливал" каверзными вопросами. В связи с вышесказанным становится актуальным такое качество специалиста, как **аттракция**^{*}, которое особенно важно для руководящих работников.

^{*} Аттракция — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

Набор вопросов

Для проведения собеседования требуется большой опыт социального общения, отличное знание людей, типологии их поведения, невербальной коммуникации. Специалист по подбору кадров, действующий на основе беседы, заранее знает только общую стратегию беседы, те качества, которые он будет выявлять. Конкретные вопросы и их последовательность такой специалист формулирует и выстраивает уже в процессе беседы, в соответствии с конкретной ситуацией и ответами испытуемого на вопросы. Интерпретацию ответов испытуемого специалист по кадрам производит на основе своего опыта. Однако подобный уровень проведения собеседования требует очень высокой квалификации специалиста по кадрам, поэтому на практике целесообразно использовать беседу в форме интервью. Интервью отличается от беседы большей степенью формализованности.

7.2.3. Беседа в форме интервью

Интервью (от англ. interview — беседа, встреча) — способ получения социально-психологической информации с помощью устного опроса. Сначала интервью применялось только в области психотерапии и психотехники, с чем связано, кстати, создание многочисленных психологических консультаций на Западе. Затем, с появлением социологии, интервью стали использовать в качестве наиболее эффективного метода сбора информации в социологических и социально-психологических опросах. Тогда впервые была поставлена проблема валидности^{*} различных видов интервью и получения с помощью них достоверной информации. В настоящее время интервью стало особым методом сбора информации на основе вербальной коммуникации; границы его применения существенно расширились.

По своей сути интервью очень близко к анкете, точнее, является вербальным вариантом анкеты, и, также как и анкета, интервью может содержать вопросы как открытого, так и закрытого типа (чаще всего интервью является комбинированным). Вопросы и ответы в интервью желательно фиксировать на каком-нибудь записывающем устройстве (магнитофон, видеокамера) или просто стенографировать на бумаге, хотя это не является обязательным (опытные интервьюеры держат все в памяти).

При подготовке интервью и его письменном оформлении можно выделить следующие структурные элементы:

- аннотация (цели, задачи интервью, предназначение);

^{*} Валидность (от англ. valid — пригодный) — один из основных критериев качества теста. Чем валиднее тест, тем лучше отображается в нем то качество (свойство), ради измерения которого он создавался.

- вступительное слово (установление контакта с клиентом, психологическая подготовка человека к открытым ответам на вопросы, снятие барьера в общении);

- набор вопросов и предполагаемые ответы (вопросы могут быть открытого или закрытого типа; предполагаемые ответы представляют из себя прогнозируемые направления, по которым клиент будет строить свой ответ);

- система обработки и интерпретации результатов (блок анализа результатов; зависит от целей и задач интервью).

Интервью широко применяется в различных областях психологии, социологии, психиатрии и психотерапии. В соответствии с этим можно выделить следующие виды интервью: 1) профконсультационное; 2) для сбора информации; 3) профотборочное; 4) монологическое и др. Структуры интервью отдельных видов различаются. Далее мы будем рассматривать профотборочное интервью — интервью с кандидатом на вакантную должность.

В плане динамики проведения существует пятишаговая модель психологического интервью [21, с.50 — 64].

Шаг 1. Установление контакта с клиентом. Данный шаг предполагает информирование клиента о собственных функциях, полномочиях, должности; формирование структуры дальнейшего взаимодействия (это поможет не отвлекаться); создание у клиента настроения на максимальную активность в работе. Следует пользоваться такими психологическими техниками, как: визуальный контакт (внимательней наблюдать за клиентом, когда он говорит); язык жестов (слегка наклоненный вперед корпус, доброжелательное рукопожатие, избегание скрещивания рук, ног); громкость, интонации и скорость речи (оптимальны средняя скорость, меняющийся тон с некоторой эмоциональностью); физическое расстояние (его должен установить сам клиент); дыхание (нужно следить за дыханием клиента, т.к. по нему можно определить, когда человек волнуется или неуверен, можно усилить степень доверия к себе).

Шаг 2. Сбор информации о клиенте. Необходимо решить следующие задачи: выявить наиболее типичные, привычные, характерные для клиента способы мышления и поведения (паттерны); определить сильные стороны личности клиента; провести профессиональную диагностику. Консультант при этом пользуется следующими техниками: комбинирование закрытых и открытых вопросов; пересказ ("правильно ли я понял"); повторение сказанного клиентом ("ну и ...", "так ..."). Перечисленные техники позволяют поддерживать диалог и как можно реже прерывать речь клиента. В ходе данного этапа могут обнаружиться следующие основные виды противоречий: между клиентом и окружением; между действиями клиента и получаемым результатом; между реальной и

желаемой ситуациями; между компетентностью и компетенцией; между профессиональной пригодностью и профессиональными намерениями; между собственной оценкой и оценкой окружающих; между профессиональным опытом и требованиями рынка труда. Основная задача интервьюера как раз и состоит в выявлении различных противоречий (конфронтаций). Интервьюер может не преподносить клиенту никакой информации о выявленных противоречиях, однако он имеет шанс глубже в них разобраться, задавая соответствующие вопросы.

Шаг 3. Формулирование желаемого результата. Вместе с клиентом нужно сформулировать желаемый результат, т.е. чего хотел бы в идеале добиться клиент. Какую должность он хотел бы занимать, какие, по его мнению, нужно выполнять обязанности, чем привлекает его такая работа, что он мог бы изменить и т.д.

Шаг 4. Выработка альтернативных решений. Независимо от того, насколько клиент подходит для данной профессиональной деятельности, нужно провести анализ альтернативных решений, выявить наиболее близкие для него профессиональные интересы, альтернативные должности и т.п.

Шаг 5. Обобщение. На данном этапе интервьюеру следует определиться со своим решением, т. к. данный этап является подведением итогов интервью. Обязательно следует предусмотреть: 1) итоговые вопросы клиенту ("Что Вы собираетесь делать теперь? Какие шаги намерены предпринять в Вашей профессиональной деятельности? Что может Вам помешать?"); 2) вопросы обратной связи ("Все ли Вы поняли из нашей беседы? Какие вопросы у Вас возникли? Требуется ли что-либо пояснить?"). При отборе персонала важно не обидеть кандидата на вакантную должность, поэтому в отличие, скажем, от профконсультационного интервью, в котором данный этап играет роль деятельностного определения программы дальнейшего развития клиента, в интервью данного вида на этом этапе реализуются следующие задачи: 1) создание психологического портрета кандидата; 2) ориентировочное определение уровня развития профессионально важных характеристик его личности; 3) самооценка кандидата, т.е. он сам должен прийти к решению о том, насколько подходит для данной профессиональной деятельности, и осознать это; 4) создание положительного настроя в отношении кандидата к организации или предприятию, которое проводит профотборочные интервью.

Оптимальное время для проведения интервью — от 20 до 40 минут.

Шаги со второго по пятый реализуются в виде вопросов и ответов на них и проходят в виде собеседования. Пятый шаг отличается тем, что является заключительным и его содержание формируется в ходе интервью.

Вообще говоря, интервью не рассчитано на получение информации невербального характера, однако в том случае, если интервью фиксируется на ка-

ком-либо видеозаписывающем устройстве, можно анализировать информацию не только вербального, но и невербального характера (мимика, жесты, пантомимика). Качественное проведение интервью требует учета некоторых невербальных особенностей общения, поэтому необходимо предусматривать возможное поведение человека при ответе на вопрос.

Содержание интервью определяется в зависимости от многих факторов, таких как личные особенности и опыт интервьюера, традиции организации, где проводится интервью, требования конкретной вакансии и др. Однако в любом случае структурированное интервью со стандартизованными вопросами, затрагивающими суть данной работы, повысит эффективность собеседования по сравнению со свободной неструктурированной беседой.

СТРУКТУРА ИНТЕРВЬЮ

Рассмотрим структуру интервью на примере. В качестве примера используем интервью с кандидатом на вакантную должность на предприятии, производящем видео-аудио аппаратуру; вакантная должность — инженер-электронщик в отделе по разработке новых технологий.

Цель интервью

Цель интервью при подборе кадров заключается в оценке профессионально важных личностных качеств кандидата, а также его компетентности: профессиональных знаний и опыта работы; активности жизненной позиции; целеустремленности; трудолюбия; организованности; гибкости мышления; уравновешенности; эрудированности; креативности (способности к творчеству); ответственности; честности и дисциплинированности; умения хорошо говорить и слушать; внешности и манеры поведения.

Специалисты, занимающиеся интервьюированием, на практике составляют список из 15—20 основных и 10—20 дополнительных вопросов. Причем на каждый вопрос должны быть спрогнозированы возможные варианты ответов, и на каждый вариант ответа должна быть предусмотрена интерпретация. Впрочем, допускаются и другие способы подготовки интервью.

Вступительное слово

Например: "Здравствуйте, уважаемый ...! Пожалуйста располагайтесь ... Как Вы добирались к нам? <...> Вы так здорово выглядите! <...> Сегодня мы с Вами должны поговорить на предмет Вашей профессиональной жизни до прихода к нам, а также уточнить некоторые детали. Если у Вас есть какие-либо вопросы, пожалуйста задавайте. <...> Ну что же, приступим!"

Цель вступительного слова — установление положительной психологической атмосферы, снятие барьеров в общении.

Набор вопросов, предполагаемые ответы и интерпретация

Вопрос №1. Расскажите немного о себе.

Обычно люди рассказывают о том, где учились, что закончили, где и сколько работали, о своей семье, иногда рассказывают о своих родных и взаимоотношениях с ними.

Интерпретация: На должность инженера-электронщика нужен уверенный в своих силах, ответственный человек, способный выделять главное, умеющий хорошо структурировать, анализировать и классифицировать любые виды информации.

При ответе кандидата на вопрос нужно обратить внимание на следующее:

- формально излагает биографические данные — или акцентирует внимание на значимых моментах, подчеркивая свое желание и возможность занять должность;

- излагает только главное (говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности) — или приводит не относящиеся к делу факты;

- говорит кратко, точно, ясно — или плохо выражает свои мысли, путается;

- держится и говорит спокойно, уверенно — или не уверен в себе.

Предпочтительны: ясное и четкое изложение своих мыслей, выделение наиболее важного, наиболее главного в своей биографии, профессиональной деятельности.

Вопрос №2. Как Вы смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?

Одни люди высказываются в том смысле, что жизнь трудна, очень много проблем, большинство из которых неразрешимы; что люди злы и недоброжелательны; что в жизни мало радостей и все решает судьба, случай и т.п. Другие люди относятся к жизни позитивно: жизни без проблем не бывает, трудности преодолит, судьба и карьера человека в его руках, люди доброжелательны и готовы к сотрудничеству, человек — сам кузнец своего счастья.

Интерпретация: Первая позиция говорит об экстернатности (внешнем локус контроля*) человека, т.е. он склонен мотивировать результаты своей деятельности внешними силами. Вторая позиция свидетельствует об интернатности (внутреннем

* Качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстернатный, внешний) либо собственным способностям и усилиям (интернатный, внутренний).

локус контроля) человека, т.е. он склонен объяснять результаты своей деятельности собственными качествами и способностями. Для людей с внешним локусом контроля (экстерналов) свойственно внешне направленное защитное поведение. Они убеждены, что их неудачи являются результатом невезения, случайностей, отрицательного влияния других людей. Одобрение и поддержка таким людям весьма необходимы, иначе они работают хуже. Люди с внутренним локусом контроля (интреналы) практически всегда убеждены в неслучайности их успехов или неудач. Они считают, что причиной успехов являются компетентность, целеустремленность и способности.

Предпочтительна интернальность кандидата на вакантную должность.

Вопрос №3. Чем Вас привлекает работа у нас в данной должности?

Возможны три основных направления ответа.

1. Использование при ответе речевых штампов: "Меня привлекают перспективы роста, интересная работа, солидная фирма, зарплата ...".

2. Неконструктивные ответы: "Не могу устроиться по специальности"; "Другие места заняты" и т.п. Это говорит о том, что человек вряд ли представляет, чем ему придется заниматься, а самое главное, что ему вряд ли интересно содержание предстоящей работы.

3. Серьезные и конкретные доводы: желание применить свою квалификацию и опыт там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены; желание работать в сильной команде профессионалов; заинтересованность в решении профессиональных задач, самоутверждение и т.п.

Интерпретация: Первые два направления ответов не дают никакой информации интервьюеру, единственный вывод, который можно сделать, — кандидат на вакантную должность не представляет себе предстоящую профессиональную деятельность. Кроме того, подобные ответы могут быть обусловлены чувством юмора кандидата, поэтому требуются дополнительные вопросы для выяснения знаний кандидата о профессиональной деятельности, например: "Как Вы думаете, чем Вам придется заниматься?" — и т.п. Если же проверка дополнительными вопросами ничего не дала, нужно отметить отсутствие необходимой профессиональной направленности кандидата и низкий уровень осведомленности о профессиональной деятельности. Третье направление ответов позволяет сделать вывод о профессиональной направленности человека, его заинтересованности в тематике работы, мотивации, ценностных ориентациях; кроме того, полноценный ответ на данный вопрос невозможно сформулировать без предварительной подготовки; поэтому, если человек может дать конструктивный и полный ответ, значит, он готовился к собеседованию заранее, что говорит о его ответственности.

Предпочтительно, чтобы кандидат в ходе ответа обнаруживал четкую профессиональную направленность, высокий уровень развития профессиональ-

ных ценностей и хорошую мотивированность к профессиональной деятельности.

Вопрос №4. В чем Ваши преимущества перед другими кандидатами?

Аргументы, приводимые кандидатом, условно можно разделить на две группы: значимые и несущественные. К несущественным можно отнести такие: "Я занимал должность инженера в течение определенного времени"; "Я могу работать по инженерным специальностям, потому что у меня есть диплом"; "Не знаю"; "Все мной довольны" и т.п. К значимым аргументам относятся следующие: "Я — автор определенного количества разработок, имею патенты"; "Я умею находить нетрадиционные решения сложных конструкторских задач"; "Я обладаю такими качествами, как ..."; "Другие кандидаты вряд ли обладают такой квалификацией, как я, в силу того что результаты моей работы нашли признание в глазах общественности" и т.п.

Интерпретация: Это наилучший вопрос для того, чтобы кандидат без ложной скромности мог назвать свои главные преимущества перед другими претендентами. При этом он должен продемонстрировать свое умение убеждать, подчеркивая свои преимущества. Плохо, если кандидат приводит слабые аргументы или начинает излагать свои биографические характеристики.

Интервьюеру с помощью наводящих вопросов следует установить реальное количество и соотношение значимых и несущественных аргументов. Значимые аргументы показывают способность к рефлексии всех актуальных аспектов профессионального развития. Поэтому чем больше весомых аргументов приводит кандидат, тем выше его способность к рефлексии главных аспектов профессионального развития. Кроме того, ответ кандидата позволяет сделать вывод о развитии его способностей к убеждению, а также оценить степень его доказательности и методичности. Если сам кандидат не представляет себе и не понимает своих преимуществ, то и начальник не знает, зачем ему такой работник.

Предпочтителен кандидат с высоким уровнем рефлексии, проявляющий методичность и последовательность в доказательствах.

Вопрос №5. Каковы Ваши слабые стороны?

Характер ответа кандидата может быть следующим: 1) раскаяние в грехах (перечисление большого количества своих недостатков); 2) разумное сочетание недостатков с достоинствами; 3) изображение себя как идеального работника, не имеющего недостатков.

Интерпретация: Первый вариант ответа позволяет сделать вывод о том, что человек ищет понимания и принятия его общностью людей; возможно, что причина ухода с предыдущего места работы была именно в большом количест-

ве недостатков. Однако можно сделать и другой вывод — у кандидата сильно развито такое качество, как самокритичность, поэтому при ответе на вопрос нужно наблюдать за ним и задать несколько дополнительных вопросов, которые позволили бы сделать вывод о том, кто перед нами — самокритичный человек или раскаивающийся грешник. У самокритичных людей часто бывает неадекватно заниженная самооценка, что порой может стимулировать к неадекватно высокой производительности в работе и саморазвитию.

Второй вариант ответа свидетельствует об адекватной самооценке кандидата на вакантную должность, а также об его общей уравновешенности и рассудительности. Скорее всего, такой человек упомянет о несущественных, незначительных своих недостатках, вероятно в общечеловеческом плане, но в профессиональном плане постарается создать красивый образ с несущественными недостатками.

Третий — может свидетельствовать либо о неадекватно завышенной самооценке кандидата, либо о том, что кандидат неискренен, либо о скудных способностях к рефлексии профессиональных ценностей у кандидата, либо о том, что перед Вами настоящий "трудоголик" (таких чрезвычайно мало, но встречаются).

В данном вопросе, вероятно, потребуются уточнения, и интервьюер должен будет по обозначившемуся в ходе интервью направлению формулировать уточняющие вопросы, чтобы четко отнести кандидата к тому или иному типу.

Желательно остановить свой выбор на человеке, который уравновешен и рассудителен, хотя, вероятно, не менее эффективно будут трудиться и самокритичный кандидат, и "трудоголик". Мало подходят для такой работы претенденты с неадекватно завышенной самооценкой и раскаивающиеся грешники.

Вопрос № 6. Почему Вы ушли с предыдущей работы?

Здесь могут быть четыре основных варианта ответа: 1) причиной ухода был конфликт, непонимание, конфронтация, несовпадение интересов и т.п.; 2) причиной ухода явились условия работы (эргономические требования, зарплата и т.п.) 3) ушел из-за отсутствия перспектив и возможностей для саморазвития; 4) только что закончил вуз, не работал по специальности.

Интерпретация: Плохо, если причиной ухода был конфликт, если кандидат ругает бывшие там порядки и своего бывшего руководителя. Уход с работы из-за конфликта является бегством от трудностей, признанием собственного поражения, накладывающим отпечаток на самооценку личности. Негативное отношение к людям, привычка конфликтовать с сотрудниками, а особенно с руководством, составляет устойчивую характеристику личности и обязательно проявится в той или иной форме на новой работе. В целом это свидетельствует о плохой адаптации к коллективу и профессиональной деятельности, а также о низком уровне мобильности личности.

Если человек ушел с предыдущей работы из-за того, что отсутствовали перспективы и возможности для саморазвития, то это говорит о высокой потребности человека в самосовершенствовании и самоактуализации. Такого кандидата следует ценить.

В конечном счете, вопрос нацелен на выявление вероятных проблем в будущей работе кандидата в коллективе, его возможностей в плане адаптации и межличностных взаимоотношений с сотрудниками. Нужно обратить внимание на поведение человека (насколько легко рассказывает о предыдущем месте работы, проявляет или нет при этом агрессию, неприязнь, радость, грусть).

Предпочтителен кандидат, у которого не было конфликтов на предыдущем месте работы. Если же кандидат не имеет стажа и опыта работы, необходимо провести дополнительные проверки на предмет профессиональной пригодности именно в данной должности; может быть, следует взять его на менее серьезную должность в рамках обучения.

Вопрос №7. Как Вы представляете свое положение через пять (десять) лет, каким образом Вы можете добиться успеха?

В данном случае кандидат либо ясно представляет себе свое положение через 5—10 лет, либо не может сформулировать перспективы своего положения, либо формулирует их нечетко.

Интерпретация: Прежде всего, задавая данный вопрос, нужно иметь в виду следующее: 1) если человек не говорит о перспективах или говорит очень размыто, то может быть, что кандидат является безынициативным человеком, который никак не планирует свое будущее, но с такой же вероятностью кандидат может просто скрывать свои планы, чтобы не выглядеть нахальным; 2) если человек ярко и красочно рисует свои перспективы, то возможно, что он действительно обладает необходимым потенциалом для профессионального роста, но может также оказаться, что он просто пытается показать себя в выгодном свете, произвести впечатление или у него богатое воображение и бурная фантазия. Поэтому очень важно учитывать ответы на предыдущие вопросы, задать несколько дополнительных конкретизирующих вопросов, а также наблюдать за поведением кандидата при ответе на вопрос. В целом данный вопрос помогает выявить направленность человека на успех или на избегание неудач.

Известно, что люди, направленные на успех, ставят перед собой некоторую цель, достижение которой для них и равнозначно успеху. Они проявляют стремление добиваться только успехов. У таких людей в когнитивной сфере наличествует ожидание успеха, т.е. они, когда берутся за какую-либо работу, надеются добиться успеха и уверены, что так и будет. Индивиды, ориентированные на достижение успеха, способны правильнее оценивать свои возможности

и обычно выбирают для себя профессии, соответствующие имеющимся у них знаниям, умениям и навыкам. Они проявляют большую настойчивость в достижении поставленных целей и предпочитают задачи средней или слегка повышенной степени трудности. Для человека, ориентированного на успех, привлекательность любой задачи, интерес к ней после неудачи в ее решении возрастает. Другими словами, люди, мотивированные на успех, проявляют тенденцию возвращения к решению задачи, в отношении которой они потерпели поражение; кроме того, после этого они обычно добиваются лучших результатов.

Люди, направленные на избегание неудачи, проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность успеха, боятся критики. Такие люди нередко характеризуются неадекватностью профессионального самоопределения, игнорируют объективную информацию о своих способностях, имеют завышенную или заниженную самооценку. При преобладании направленности на избегание неудач привлекательность задачи, интерес к ней после неудачи в ее решении падает. Таким образом, люди, ориентированные на неудачу, стремятся избегать задач, которые они не могут решить с первого раза, и добиваются лучших результатов после успеха в их решении.

Предпочтителен кандидат с ориентацией на успех, умеющий видеть перспективы и планировать свою жизнь.

Обобщение

После завершения интервью следует обязательно спросить, какие вопросы, в свою очередь, хочет задать кандидат на вакантную должность. Эти вопросы могут не менее точно охарактеризовать кандидата, чем его предыдущие ответы. Хорошо, если кандидат заранее заготовил достаточное количество важных вопросов, и плохо, если не задает ни одного.

После ответов на вопросы кандидата необходимо уточнить, все ли было понятно. Только после этого можно закончить работу с кандидатом.

Обработка и интерпретация результатов интервью

Данный раздел может быть представлен только в письменной форме и имеет целью быструю и качественную обработку полученных от кандидата на вакантную должность данных. Если для каждого вопроса рассмотрена интерпретация ответов и предпочтительный вариант личности кандидата, то задача интервьюера упрощается. В этом случае интервьюеру нужно будет задать вопрос, проанализировать ответ кандидата, если необходимо — предложить дополнительные вопросы на уточнение, после чего определить, например по десятибалльной шкале, степень соответствия кандидата предъявляемым требовани-

ям. Интервьюеру следует иметь некий бланк-заготовку с перечнем качеств, способностей и других анализируемых характеристик, где можно делать пометки. Желательно, чтобы кандидат не понял, что делаются какие-либо пометки и, естественно, нельзя допустить, чтобы кандидат видел такой оценочный лист (это может привести к излишнему волнению со стороны претендента):

Личностные качества кандидата	Уровень развития									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная компетентность										
Самооценка										
Способность к рефлексии всех значимых аспектов своего профессионального развития										
...										

В принципе, интервьюер, чтобы избежать вышеназванных трудностей, может использовать технические средства, например компьютер типа Note Book со специальной программой, которая в закодированном виде будет выдавать на экран личностные качества, а интервьюер — по ходу интервью указывать уровень их развития у кандидата на вакантную должность.

В завершение приведем список вопросов, наиболее часто задаваемых на собеседовании.

Вопросы, наиболее часто задаваемые на собеседовании

- Почему Вы хотите устроиться на работу именно по этой профессии?
- Что Вы знаете об этой работе или о компании?
- Почему Вы выбрали именно эту карьеру?
- Что Вы собираетесь делать, если <...>? (Обычно следует описание какой-нибудь критической ситуации на вакантном рабочем месте.)
- Как Вы могли бы описать самого себя?
- Что Вы хотели бы рассказать о себе?
- Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
- Какого типа работу Вы больше всего любите?
- Каковы Ваши интересы вне работы?
- Какого типа работу Вы не любите делать больше всего?
- Какого рода достижения и результаты работы доставляют Вам наибольшее удовлетворение?

- Ваша самая серьезная ошибка.
- Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?
- Какие предметы Вам больше всего нравилось изучать в школе, вузе, колледже, лицее?
- Что Вам нравилось и не нравилось в предыдущей работе?
- Почему Вы оставили прежнюю работу?
- Ваше образование и опыт работы. Как они соотносятся с должностью, на которую Вы претендуете?
- Каковы Ваши жизненные цели, как планируете их достичь?
- Как Вы себя представляете через пять, десять лет?
- На какую заработную плату Вы рассчитываете?
- Блок вопросов, связанных непосредственно с профессиональной деятельностью (здесь уместны мини-экзамен, устный тест, беседа с профессионалом).

Рекомендации по прохождению собеседований ищущим работу

Приведем наиболее важные практические рекомендации для желающих заняться поисками работы.

1. Документы. При поиске работы необходимо сформировать папку со следующими документами:

- резюме — краткая профессиональная характеристика на 1—3 страницах (оптимально — 1,5—2);
- заверенные копии документов об образовании;
- паспорт;
- рекомендации, отзывы, личные характеристики с предыдущих мест работы или учебы;
- копия трудовой книжки или справки с предыдущих мест работы;
- данные о сотрудниках с предыдущего места работы или учебы, которые могли бы порекомендовать Вас в качестве ответственного и трудолюбивого работника.

Резюме имеет следующую структуру:

- анкетные данные (дата рождения, место проживания и прописки, телефон, E-Mail и почтовый адрес);
- образование (перечисляются учебные заведения, которые Вы закончили, и соответствующие документы об образовании);
- профессиональный опыт* (указывается, где, с какого по какое время и в какой должности Вы работали; также указывается сфера Ваших основных обязанностей и полномочий на каждой работе);

* За рубежом и в филиалах зарубежных фирм требуется указывать места учебы и профессиональной деятельности в обратном порядке, а в нашей стране необходимо указывать места учебы и работы в хронологическом порядке.

- сфера профессиональных интересов (уточняются должности и виды работ, которые Вам интересны);
- общеличные данные (Ваши знания, умения, навыки, личностные качества, хобби, интересы, знание персонального компьютера, компьютерных программ; владение иностранными языками).

2. Поведение во время собеседования. На собеседовании следует вести себя, с одной стороны, активно, с другой — корректно и вежливо. До собеседования необходимо потренироваться отвечать на вопросы, которые чаще всего задают в подобной ситуации, а также нужно быть готовым к мини-экзаменам, устным тестам и беседе с профессионалом по той специальности, по которой Вы хотите устраиваться на работу.

Внешний вид на собеседовании должен быть безупречным, речь не идет о фраке и галстуке, но важно, чтобы у работодателя не возникло чувства отвращения или непонимания. Одежда, внешний вид, прическа должны быть аккуратными, даже строгими.

Помните, что при разговоре Вам нужно общаться с человеком, а не работодателем. Необходимо расположить его благосклонно по отношению к себе уже в первые минуты разговора. В принципе, если по внешнему виду Вы понравились работодателю, то собеседование проходить легче. Постарайтесь сконцентрироваться на беседе: проявите все Ваши способности при ответах на вопросы, демонстрируйте понимание работодателя, отдавайте должное шуткам, больше улыбайтесь, находите встречные вопросы, как можно реже упоминайте о деньгах (зарплате, льготах — будьте терпеливы, пусть работодатель сам все расскажет), подчеркивайте Вашу личную заинтересованность в данной работе, связывайте Ваш прошлый профессиональный опыт с предлагаемой работой, будьте предельно открытыми и контактными (Вас должны хорошо понимать — Ваши речевые обороты, юмор, последовательность рассуждений). Часто люди, приходящие на собеседование, допускают характерную ошибку — все время смотрят на себя со стороны и рефлексировать то, что только что сказали. Но, чтобы произвести действительно хорошее впечатление, нужно, прежде всего, смотреть по сторонам, отслеживать реакцию работодателя на Ваши ответы. Необходимо всегда чувствовать состояние работодателя, примерно представлять, чего он ждет увидеть и услышать от Вас (как правило, у работодателя уже сложилась идеальная модель работника, которого он хочет нанять).

Помните, что наглых людей не любят нигде, а потому старайтесь воздержаться от обращений в жесткой форме к людям, работающим в офисе, или к самому работодателю ("Можно, я"; "Позвольте ..."; "Дайте ..."; "Принесите ..." и т.п.). Если действительно возникла крайняя необходимость о

чем-то попросить, сначала извинитесь, скажите несколько фраз самокритики, а уже потом обращайтесь с просьбой ("Вы знаете, так устал(а), пока к Вам добирался(ась). В транспорте много народу, пришлось стоять. Вы не будете сильно возражать, если я присяду?"; "Вы представляете, я так волновался(ась) перед собеседованием, что забыл(а) взять ручку. Глупо, правда? У Вас такая красивая ручка, может быть, Вы поможете; буду безмерно благодарен(на)?" и т.п.).

Старайтесь "выкладываться" во время ответов, не допускайте "пауз нерешительности", "пауз задумчивости". Если Вас о чем-то спросили, постарайтесь рассказать как можно больше, но таким образом, чтобы это имело отношение к будущей работе и сочеталось с заданным вопросом. Не тараторьте, говорите ясно, спокойно и уверенно (как будто Вы все досконально знаете).

Практические задания

Разработка собеседования в форме интервью

- *Сформулируйте цели и задачи интервью.*
- *Разработайте вступительное слово.*
- *Составьте перечень вопросов и дайте интерпретацию каждого возможного ответа на них (см. разд. 7.2.3).*
- *Выберите позицию, которую Вы займете во время интервью (см. рис 7.1).*
- *Разработайте систему интерпретации результатов, для которой подготовьте несколько вариантов психологических заключений (может ли кандидат занимать предлагаемую должность и почему? Свое решение обоснуйте).*
- *Сформулируйте вывод.*

Рекомендации по разработке интервью

Задание может выполняться группами по 2—3 человека. Самостоятельно выберите профессию и вакантную должность. Определите требования к специалисту, который будет занимать такую должность (знания, умения, навыки, профессионально важные личностные качества). Продумайте стратегию интервью (какими вопросами начнете и какими закончите).

Сформулируйте вопросы, способные выявить соответствие качеств кандидата требованиям должности. Продумайте возможные ответы на каждый вопрос, а также возможное поведение кандидата при ответе на вопрос. Для каждого вопроса предусмотрите интерпретацию возможных вариантов ответа.

Разработайте общую интерпретацию, в которой должны быть заложены оценки нескольких моделей поведения кандидатов: совершенно не подходящий; относительно подходящий; идеально подходящий. Система интерпретации должна позволять подвести под один из трех вышеперечисленных вариантов любого кандидата на вакантную должность (т.е. определить уровень его соответствия вакантной должности). Естественно, интерпретация должна содержать психологическое обоснование для каждого случая.

При выполнении задания пользуйтесь Вашими знаниями о психологических методах изучения личности, а также материалами готовых тестов, опросников, бланков наблюдения.

По окончании разработки интервью потренируйтесь в его проведении.

Работа с тестовыми методиками

Деловая игра "Интервью с кандидатом на вакантную должность"

Микрогруппы уже разработали интервью с кандидатом на вакантную должность и потренировались в его проведении. Участники микрогрупп (в микрогруппе 2—3 человека) определяют очередность — кто из них первым будет играть роль интервьюера. Затем все, кто будут выступать в роли интервьюеров, готовятся, а остальные вживаются в роль кандидатов на вакантные должности.

Каждый интервьюер должен обследовать двух-трех кандидатов. Прежде всего выбирается позиция собеседования (рис. 7.1), а затем интервьюер приступает к работе. Промежуточные результаты он отмечает на листочке или запоминает. Затем интервьюеры меняются: каждый должен выступить в роли интервьюера и кандидата на вакантную должность.

По окончании проведения интервью всем следует интерпретировать результаты обследования кандидатов на вакантную должность и ранжировать их в порядке наибольшей степени соответствия должности. Затем проводится обсуждение результатов.

Личностный опросник А.Т.Джерсайд

Собеседование с кандидатом на вакантную должность предполагает оценку его личностных качеств. С помощью данного опросника оцениваются такие качества личности человека, которые в жизни представлены в виде более или менее стойких внутренних эмоциональных состояний, влияющих на отношение человека к окружающим людям и к своей работе [см.: 27, с. 455]. Если на момент диагностики у человека сильно выражены отрицательные показатели исследуемых личностных качеств, то не рекомендуется принимать его на должности, связанные с педагогической деятельностью, с многочисленными деловыми контактами, с высокой ответственностью.

Инструкция. Приведенные ниже высказывания отобраны из типичных, повседневных суждений людей, которым свойственны личностные эмоциональные проблемы и которым показана групповая психокоррекция или психотерапия. Прочтите внимательно каждое из суждений. Они выражают собой то, что люди считают важным в своей собственной жизни, в чем хотели бы разобраться и тем самым глубже понять самих себя. Отметьте далее, отражает ли данное суждение некоторое чувство, присущее Вам, или вопрос, который лично Вас занимает. Укажите также, хотелось ли бы Вам лучше понять, что все это значит лично для Вас, является ли данная проблема актуальной для Вас.

В некоторых суждениях присутствуют темы, упоминаемые в тексте повторно. Не обращайтесь на это внимание и отвечайте так, как если бы встретились

с ними впервые. Помните, что "правильных" или "неправильных" ответов на предложенные вопросы не существует. Рассматривайте каждое из суждений как вполне самостоятельное и реагируйте на него независимо от остальных. Отметьте в конечном счете, выражает ли это суждение именно ту проблему, с которой Вам лично в жизни приходится постоянно иметь дело. В левой половине перечня даны формулировки соответствующих проблем в форме типичных высказываний людей по этому поводу. В правой половине представлены варианты ответов на них, из числа которых Вы должны выбрать тот, который Вам более всего подходит, и отметить его.

Опросник

Люди говорят: "Это — вопрос, который касается меня лично. Поэтому я хотел(а) бы глубже разобраться в нем"	Мое мнение по данному вопросу следующее (Я выбираю следующий вариант ответа):
1	2
1. Мне нелегко видеть себя человеком, который постоянно нуждается, ищет и принимает помощь со стороны в решении собственных жизненных проблем. Я думаю, что должен (должна) иметь в себе силы и способность решать личные проблемы без посторонней помощи	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
2. Я испытываю большую потребность постоянно сравнивать себя с другими людьми, доказывать себе, что я — выше других или, по крайней мере, не хуже других	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться. 3) Это не имеет отношения к моей жизни. 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
3. Я чувствую, что у меня в жизни не было возможности для ведения нормальной половой жизни	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
4. Я не знаю точно, что я в действительности хочу получить от жизни. Я также недостаточно представляю себе, что наиболее важное нужно сделать, кем в жизни быть, что от нее получить	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос

1	2
5. Мне трудно чувствовать себя настолько свободным, чтобы быть всегда самим собой в отношениях с людьми, особенно с теми, которые занимают более высокое положение, имеют более высокий ранг или пользуются большим престижем. Я свободен только с теми людьми, кто равен мне или занимает более низкое положение	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
6. Хотя я думаю, что борьба за жизнь — стоящее дело, но лично для меня она кажется довольно безнадежным делом	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
7. Я провел значительную часть своей трудовой жизни в такой атмосфере, которая мне безразлична и в которой почти все люди были далеки друг от друга	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
8. Хотя я пытаюсь общаться тактично с другими людьми, они часто не считаются с моими чувствами	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
9. Я чувствую, что в целом я в жизни — довольно счастливый человек. Своим успехом в жизни я обязан счастливо сложившейся судьбе и доброй воле других людей. Иногда я, правда, беспокоюсь о том, не иссякнет ли мое счастье	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
10. Я чувствую, что в жизни есть важные вещи, которые я упустил и никогда больше не получу независимо от того, как буду стараться и чего достигну	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос

1	2
11. Я склонен загружать себя таким количеством дел и брать на себя столько обязанностей, что на себя самого мне уже не остается времени	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
12. Я, как мне кажется, не в состоянии освободиться от чувств вины или страха, связанных с моим половым опытом	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
13. Мне кажется, что я перехожу от одной работы к другой, от одних отношений с людьми к другим или из одного места в другое, нигде не находя того, что мне нужно	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
14. Я часто чувствую, что испытываю потребность оказывать на людей впечатление более способного, более сильного, более внимательного и более независимого человека, чем я есть на самом деле. У меня такое чувство, что я не соответствую ожиданиям, которые мне предъявляют другие	1. Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
15. Одиночество — это одно из чувств, которое часто охватывает меня	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни. 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
16. Я чувствую, что, хотя у меня когда-то, может быть, и был свой дом в физическом и психологическом смысле этого слова, но я потерял его, а другого не приобрел	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни. 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос.

1	2
17. Я, как мне кажется, не в состоянии освободиться от чувств неадекватности, вины, греха, связанных с тем, чего не было в моей прошлой половой жизни.	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
18. Теоретически я знаю, что хорошо быть способным любить, наслаждаться, печалиться и испытывать другие глубокие человеческие чувства; я не вижу, какие последствия это могло бы для меня иметь	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
19. Когда я нахожусь дома со своими близкими, то чувствую, что мне чего-то не хватает. Когда я общаюсь с людьми за пределами моего дома, то также ощущаю, что мне чего-то недостает. Вообще, мне кажется, что нигде я не чувствую себя полностью в своей тарелке	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
20. Я чувствую себя слишком оторванным от других людей. Мне кажется, что между мной и другими всегда существует невидимый барьер	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
21. Довольно часто, когда кто-либо просит меня сделать что-либо, пойти куда-либо или взять на себя ответственность за что-то, я соглашаюсь, но впоследствии сожалею об этом или чувствую досаду по поводу того, что сказал "да"	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
22. Я чувствую, что никогда не жил в соответствии с моими идеалами, и часто думаю, что мне это никогда не удастся	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос

1	2
23. В моей работе (преподавании, уходе за детьми, домашних заботах и т.п.) мне часто приходится побуждать других делать то или учить тому, что мне самому не кажется достаточно значимым и важным	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
24. Я чувствую, что моя семья предъявляет или предъявила мне такие требования, которые меня возмущают. Тем не менее я оказываюсь не в состоянии защищать себя, утверждать свое право на собственные желания и мысли, пользоваться правом бунтовать	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
25. Я чувствую, что мне необходимо всегда быть начеку и не допускать промахов, так как другие люди моментально могут воспользоваться этим.	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
26. Иногда я чувствую, что жизнь настолько сложна и запутанна, что у меня возникают сомнения по поводу того, стоит ли продолжать борьбу"	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
27. Иногда мне кажется, что я был бы разочарован и даже ужаснулся, если бы мне действительно удалось понять себя	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
28. Мне становится неловко, когда другие проявляют свои чувства, такие как гнев, нежность или страх, открыто на людях или приходят ко мне и обнажают свои чувства	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос

1	2
29. Иногда мне кажется, что я склонен оценивать себя как личность на основе того, что было или чего вообще не было в моей половой жизни	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
30. Иногда я теряю самообладание или испытываю чувства гнева, ярости, которые выводят меня из равновесия	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
31. Я чувствую, что есть вещи в жизни, от которых мне пришлось отказаться. Я полагаю, что в моем возрасте уже слишком поздно пытаться наверстывать упущенное	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
32. Я часто злюсь и возмущаюсь, когда меня подгоняют, оказывают на меня давление, навязывают свое мнение, особенно если я не могу сопротивляться этому или проявлять свое недовольство.	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
33. То, что я делаю, и то, что происходит в моей жизни, не кажется мне достаточно значимым для меня. Мне хотелось бы получать большее удовлетворение от прилагаемых усилий в работе, учебе, семейных делах, но не могу сказать, что в действительности я его получаю	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
34. У меня нет никого, кому бы я мог доверить свои глубокие личные переживания, зная, что меня действительно выслушают и поймут	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос

1	2
35. Принимая решения или думая о предпринятом мною шаге, я часто спрашиваю себя, что бы сделал кто-либо другой — родитель, друг, руководитель или старший коллега — на моем месте в аналогичной ситуации.	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
36. Независимо от того, нахожусь ли я на работе, дома или в отпуске, меня не покидает чувство отрешенности от того, что происходит вокруг меня, и я не чувствую себя лично включенным в это	1) Я думаю именно так. Это одна из сфер, в которой я хотел(а) бы лично разобраться 2) Я думаю так, но данный вопрос считаю для себя не настолько важным, чтобы специально в нем разбираться 3) Это не имеет отношения к моей жизни 4) Я не знаю. Мне трудно ответить на данный вопрос
С моей точки зрения, вопросы того типа, которые сформулированы выше:	1. Могут выводить из равновесия, но лучше их ставить, чем игнорировать 2. Выводят из равновесия или ведут к разного рода самонаблюдениям, и лучше не утруждать себя поиском ответа на них 3. Не имеют большого значения

Обработка и интерпретация результатов

Все суждения, по данной методике, сгруппированы вокруг девяти состояний личности, которые вместе с относящимися к ним ответами представлены ниже.

Каждому состоянию личности в перечне соответствуют 4 суждения, а всего их — 36. Максимальная оценка степени выраженности того или иного качества или состояния личности, по данной методике, равна 8, а минимальная — 0 баллов. Если испытуемый, реагируя на то или иное суждение, выбирает первый ответ, то он получает 2 балла; если он выбирает второй ответ — 1 балл; если третий — 0 баллов. Выбор четвертого варианта ответа — "я не знаю" — никак не оценивается в баллах. В заключение для каждого из девяти состояний личности определяется сумма баллов, полученных испытуемым по четырем суждениям, связанным с данным состоянием личности. Она и представляет собой оценку данного состояния.

Ниже даются перечень соответствующих состояний личности и порядковые номера суждений, связанных с ними:

Одиночество	7, 15, 20, 34
Бесмысленность существования (ощущение бессмысленности существования)	4, 11, 23, 33
Свобода выбора (отношение к авторитету)	5, 21, 24, 35
Половой конфликт	3, 12, 17, 29
Враждебный настрой	8, 25, 30, 32
Расхождение между реальным и идеальным "Я"	2, 14, 22, 27
Свобода воли	1, 9, 18, 28
Безнадежность	6, 10, 26, 31
Чувство неприкаянности (бездомность)	13, 16, 19, 36

Уровни выраженности состояний личности:

- 7 — 8 баллов — очень сильно выраженное состояние личности;
- 5 — 6 баллов — сильно выраженное состояние личности;
- 3 — 4 балла — умеренно выраженное состояние личности;
- 0 — 2 балла — никак не выраженное состояние личности.

Тест на объективность

Способность объективно оценивать других людей является очень важной для специалистов, работающих в сфере услуг, менеджеров, управленческого персонала, психологов, педагогов. Р.С.Немов для оценки объективности предлагает использовать опросник, который сконструирован из 12 жизненных ситуаций, связанных с восприятием и оценкой людей [27, с. 469—473]. Конечно же, абсолютная объективность в межличностных отношениях нереальна, а значит, и уровень объективности можно оценить лишь условно.

Инструкция. Ниже приводятся 12 различных ситуаций. Для каждой из них предлагается три варианта оценки. В каждой ситуации нужно выбрать только один из возможных способов реагирования.

Опросник

1. Как, по-Вашему, — те, кто всегда особенно тщательно придерживаются принятых правил поведения и никогда не отступают от хорошего тона:

а) вежливы и приятны в общении?

б) строго воспитаны?

в) по существу, неискренни и за всем этим старательно скрывают свой истинный характер?

2. Вы знаете супружескую пару, которая никогда не ссорится. Как Вы думаете, они:

- а) счастливы?
- б) равнодушны друг к другу?
- в) скрывают свои отношения от посторонних людей, не доверяют друг другу?

3. Допустим, что Вы впервые видите человека, и он тут же начинает рассказывать Вам анекдоты, острить. Каков он:

- а) шутник, остряк?
- б) чувствует себя неуверенно в Вашей компании и таким образом пытается выйти из неприятного для себя положения?
- в) просто хочет произвести хорошее впечатление?

4. Вы разговариваете с кем-то на тему, которая, по существу, должна интересовать Вас обоих. Ваш собеседник сопровождает разговор жестикуляцией. О чем это, по-Вашему, свидетельствует:

- а) о его внутреннем волнении?
- б) о том, что он слишком устал, переутомлен?
- в) о том, что он неискренен?

5. Вы решили лучше узнать кого-либо из Ваших знакомых. Лучше всего это сделать:

- а) пригласив его в какую-то компанию?
- б) понаблюдав за ним в каком-либо деле?
- в) посмотрев, как он ведет себя в конфликтной, эмоционально напряженной ситуации?

6. Вы оказались в ресторане с человеком, который, по Вашему мнению, дает официанту слишком большие чаевые. Как Вы думаете, почему он так поступает:

- а) хочет произвести впечатление на окружающих?
- б) хочет завоевать доверие официанта?
- в) он — просто добрый и щедрый человек по натуре?

7. Вы знаете людей, которые сами никогда не начинают разговор первыми. Каковы они на самом деле, по Вашему мнению:

- а) скрытны и не разговаривают, чтобы не выдать себя?
- б) слишком робкие?
- в) мнительны и боятся, что скажут что-то не так и их обидят?

8. Некоторых людей, не разговаривая с ними, можно оценить по типу лица. Что, по Вашему мнению, означает низкий лоб у человека:

- а) глуповатость?
- б) упрямство?
- в) не могу сказать ничего конкретного?

9. Что Вы думаете о человеке, который, разговаривая, не смотрит другому прямо в глаза:

- а) у него — комплекс неполноценности?
- б) он недостаточно искренен в том, что говорит?
- в) он просто слишком рассеян?

10. Вы, наверное, знаете таких людей, которые, когда случается что-либо неприятное, сразу заявляют о том, что они все давно знали и предвидели, но ничего не предпринимали заранее потому, что не хотели попадать в неприятную историю. Что это за люди:

- а) люди с волевым характером, выдержанные?
- б) люди, у которых попросту ничего нет за душой?
- в) хвастуны?

11. Представьте себе человека, имеющего хорошее материальное положение, но он всегда покупает очень дешевые вещи. Почему, по-Вашему, он так делает:

- а) он скромн, неприязнителен?
- б) он бережлив?
- в) он скряга?

12. Вам наверняка когда-либо приходилось оценивать людей по внешнему виду. Полные люди, по Вашему мнению:

- а) симпатичнее других, так как они всегда общительны, добры и веселы?
- б) не очень симпатичны, поскольку обычно апатичны и ленивы?
- в) они — такие же, как и все, среди них есть и хорошие, и плохие?

Обработка и интерпретация результатов

Выбираемые альтернативы ответов	Порядковые номера ситуаций											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
а	2	2	1	4	1	4	2	1	1	1	2	2
б	4	1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	1
в	1	4	4	1	4	1	1	4	2	2	1	4

В таблице представлен ключ к количественной оценке в баллах каждого ответа, выбранного испытуемым. Слева даны выбираемые альтернативы, а сверху — номера оцениваемых ситуаций. В самой же таблице указано количество баллов, даваемых за каждый из ответов.

Уровни выраженности:

40 и более баллов — человек легко составляет мнение о людях и столь же легко говорит об этом тому, к кому это мнение относится; однако в его суждениях о людях немало субъективности и излишней самоуверенности;

От 31 до 39 баллов — данный человек умеет объективно оценивать других и при этом не боится признавать свои ошибки;

От 21 до 30 баллов — человек не всегда уверен в правильности своего мнения и иногда бывает необъективен из-за того, что легко меняет свое мнение, поддаваясь влиянию других;

20 и меньше баллов — человек слишком доверчив и способен судить о людях необъективно, довольно поверхностно и часто ошибаясь.

Тест оценки поведения

При проведении различного рода собеседований, интервью, совещаний, заседаний актуальным оказывается вопрос адекватной оценки поведения людей. Чтобы определить, насколько точно Вы способны оценивать поведение других людей, можно воспользоваться тестом П.Якубовской [см.: 60, с. 485—493]. Данный тест содержит 60 описаний различных ситуаций, в которых проявляется уверенное, неуверенное или агрессивное поведение. Испытуемый должен проанализировать каждую ситуацию и дать заключение о том, какой тип поведения в ней описывается (уверенное, неуверенное или агрессивное).

Инструкция. Проанализируйте каждую ситуацию и определите, о каком поведении идет речь — уверенном, неуверенном или агрессивном. Свой ответ укажите следующим образом:

- + — уверенное поведение;
- — неуверенное поведение;
- А — агрессивное поведение.

Ситуации

1. Ваш партнер вдруг стал очень молчаливым и не делится с Вами тем, что именно его гнетет в последнее время. Вы говорите: "У меня сложилось такое впечатление, что ты чем-то подавлен и что тебе неприятно об этом говорить. Я думаю, что, несмотря на это, мы должны попробовать обсудить твои проблемы. Может быть, ты объяснишь, что тебя во мне раздражает?".

2. Ваш знакомый второй раз на этой неделе просит Вас посидеть с его детьми, пока он пробежится по магазинам. У Вас самого нет детей. Вы отвечаете: "Ты злоупотребляешь моим терпением. В конце концов, твои дети — это твои заботы и только твоя ответственность".

3. На заправке, где Вы часто заправляете свою машину, один из служащих забыл закрыть бак Вашего автомобиля запорной крышкой. Обнаружив это, Вы возвращаетесь на заправку и пытаетесь разыскать крышку. Вы говорите: "Один из Ваших мальчишек начисто забыл о том, что нужно закрыть мой бак крышкой. Я очень хотел бы, чтобы исправили эту оплошность. Если Вы не найдете мою крышку, Вам придется купить новую или найти ей замену".

4. Вас не устраивает Ваша зарплата, и Вы говорите: "Не считаете ли вы, э... возможно, э... не могли бы Вы мне, хм... не согласитесь ли Вы подумать над тем, как мне повысить зарплату?".

5. Некто спрашивает, не подвезете ли Вы его домой в своем автомобиле. Он Вам очень неприятен, к тому же уже поздно, Вам нужно еще купить пару мелочей и придется остановиться. Вы говорите: "У меня сегодня катастрофически не хватает на все времени. Я тебя с удовольствием подвезу до ближайшей остановки, однако у меня абсолютно нет времени возить тебя до дому".

6. Ученик очень хорошо выполнил задание, данное учителем всему классу. Тот говорит: "Мне очень нравится твоя работа. Ты прекрасно понял материал".

7. Ваш супруг обещал Вам поговорить с дочерью относительно ее поведения в школе. Однако до сих пор этот разговор не состоялся. Вы говорите: "Я думала, что в прошлый вторник мы договорились, что ты поговоришь с Леной о ее поведении в школе. До сих пор ты этого не сделал. Я, собственно, думаю, ты это вскоре сделаешь. Сегодняшний вечер кажется мне подходящим для разговора".

8. Время начала рабочего дня в Вашем коллективе было давно установлено и устраивало всех. Вам оно, однако, неудобно, транспорт из Вашего района в это время ходит плохо, и Вам трудно вовремя приходить на работу. Когда время начала рабочего дня обсуждается в коллективе, Вы говорите: "Ах да, я думаю, все хорошо... Хотя мне трудно прийти к этому времени, но если всех других это устраивает, то это подходит и мне".

9. В ходе разговора один из присутствующих мужчин внезапно спрашивает: "Чего, вообще, хотят сторонники этой женской эмансипации?". Женщина, к которой он обращается, отвечает: "Корректного поведения и равноправия".

10. Вы уже довольно долго говорите по телефону с другом или хорошим знакомым. Вы бы хотели закончить этот разговор и говорите: "Мне страшно неудобно, но мой чай остывает. Я хотел бы закончить наш разговор. Надеюсь ты не будешь сердиться".

11. Женатый мужчина снова и снова пытается уговорить Вас пообедать с ним. Сегодня он опять говорит: "Дорогая моя, что мне такое сделать, что бы ты согласилась пообедать со мной?". Вы отвечаете: "Наше знакомство мне нравит-

ся таким, какое оно есть. Я не хотела бы что-либо менять в наших отношениях. А эти изменения могут начаться этим обедом".

12. Во время совещания Вас часто перебивает председательствующий. Вы говорите: "Сожалею, но сначала я хотел бы закончить мою мысль".

13. В фотомагазине продавец втянул Вас в очень подробное обсуждение достоинств камеры, которая Вас заинтересовала. Вы говорите: "Хорошо, прекрасно. Мне кажется, что это как раз то, что я хотел. Хорошо, наверно, я ее куплю".

14. Нищий обращается к Вам и просит Вас купить для него что-либо. Вы говорите: "Так ты, парень, считаешь, что как только ты попросишь, так я тебе тут же все и куплю. Ты должен знать — я этого не сделаю ни в коем случае".

15. Вы просите Вашего ребенка постирать белье в стиральной машине. Когда ребенок вынимает вещи из машины, Вы говорите: "Как это так получилось, что ты сделал правильно? Как это тебе удалось правильно нажать на все кнопки? Ведь ты всегда все ломаешь!"

16. Снова и снова по телефону Вам надоедает продавец книжного магазина, пытаясь продать Вам журнал. Сегодня он опять звонит и уговаривает Вас сделать покупку. Вы отвечаете: "Вы уже третий раз надоедаете мне и в третий раз я, Вам отвечаю, что не интересуюсь журналами. В случае, если Вы еще раз мне позвоните, я буду вынуждена сообщить в службу надзора за рекламой".

17. Ребенок этажом выше ведет себя очень шумно. Вы стучите шваброй в потолок и кричите: "Эй ты там, наверху, заткнись ты там, наконец, или нет?"

18. Родственник спрашивает Вас, не позволите ли Вы ему вечером воспользоваться Вашим автомобилем. Вы говорите: "Ах, не знаю ... но не будем устраивать из этого театр. Ну ладно. Можешь взять. Однако я должен тебя предупредить — в последнее время у меня барахлят тормоза".

19. Жена говорит мужу, что она хотела бы продолжить свою учебу. Мужу эта перспектива не по душе, и он говорит: "Что это ты вдруг вздумала? Ты же знаешь, что это не в твоих силах — вынести новые нагрузки".

20. Ваш сотрудник допускает в своей работе целый ряд ошибок. Вы говорите ему: "Вы ужасно глупый и неряшливый работник".

21. Муж хотел бы, чтобы ужин всегда был на столе к его приходу, и он приходит в ярость, если стол не накрывают тотчас же, как только он приходит домой. Вы говорите: "Я думаю, что ты устал и голоден и что ты хотел бы тотчас же что-нибудь поесть, но я тоже устала на моей работе. Через несколько минут еда будет готова".

22. Вы забрали костюм из прачечной и хотели бы надеть его по какому-нибудь особенному случаю. Однако, получив его, Вы обнаружили дыру. Вы го-

ворите: "Я хотел надеть это вечером. Не считаете ли Вы, что все должно быть сделано качественно и в срок? Ведь это, в конце концов, Ваша работа".

23. Вам очень трудно написать доклад, и Вы точно не знаете, какая Вам нужна для него информация и где Вы ее можете получить. Вы говорите себе самому: "Я просто глупый, я вообще ничего не знаю: ни как начать, ни что мне делать дальше с этим докладом".

24. Партнер уходит на работу и, уходя, заявляет, что Вам звонил друг и сегодня вечером Вы должны вместе на Вашей машине ехать в аэропорт. На это Вы отвечаете: "Какую нужно иметь наглость, чтобы договариваться, не спросив сначала меня. Так не пойдет. Я не поеду с ним в аэропорт. Пусть берет такси и, вообще, делает что хочет".

25. На вечеринку к Вам обещал прийти Ваш друг, но так и не появился. Вы звоните ему и после двух-трех минут дружеской беседы говорите: "Ты сегодня хотел зайти ко мне, но так и не появился. Я очень расстроен, что ты не пришел. Что с тобой случилось?"

26. Ваша хорошая приятельница звонит Вам и говорит, что ей очень нужен человек, который бы на Вашей улице мог собирать старую одежду в благотворительных целях. Вы не хотели бы этого делать и говорите ей: "Знаешь ли... ох, ты ведь знаешь, как мой муж относится к таким вещам. Он ужасно злится, когда я сама отдаю какие-либо вещи; он еще говорит, что я и без того слишком много взвалила на себя. Можешь себе представить, что он скажет, если я полностью твою просьбу?"

27. На заседании комитета, где семь мужчин и одна женщина, председательствующий просит Вас вести протокол. Вы отвечаете: "Нет, это просто бессовестно делать из меня секретаршу только потому, что я здесь единственная женщина".

28. Будучи сотрудником кафедры, Вы замечаете, что Вы практически в одиночку выполняете всю нагрузку по планированию, лекциям, социальной поддержке студентов. Вы говорите: "Собственно, предполагалось, что мы будем работать все вместе — в команде; однако, как я вижу, я один делаю всю работу. Я хотел бы с Вами со всеми обсудить, нельзя ли здесь что-либо изменить".

29. Автобус переполнен старшеклассниками, которые шумно беседуют друг с другом. Вам нужно выходить, но это никого не беспокоит. Никто не реагирует на Ваше "Мне нужно выходить". Наконец, Вы говорите: "Неужели Вы не слышите, мне выходить на следующей остановке! Дорогу!"

30. Школьник третий раз опаздывает на занятия. Учитель говорит: "Когда Вы опаздываете на мой урок, то каждый раз, разбираясь с Вами, я отнимаю у класса время. Мне очень мешает, когда Вы опаздываете".

31. Ваш знакомый просит Вас о свидании. Вы уже встречались с ним, и это не доставило Вам никакого удовольствия. Вы не заинтересованы в том, чтобы встретиться с ним еще раз. Вы говорите: "О... о, на этой неделе у меня масса дел. Я думаю, что в субботу я тоже не смогу с Вами встретиться".

32. Вам звонят из библиотеки и требуют, чтобы Вы вернули книгу, которую Вы у них вообще не брали. Вы отвечаете: "О чем Вы, собственно, говорите? Вам нужно лучше следить за своими книгами. Я вообще не брал этой книги, и не думайте, что я за нее что-нибудь заплачу".

33. В магазине Вы стоите в очереди к кассе. Некто стоит вслед за Вами и хочет заплатить под расчет. Он спрашивает, не пропустите ли Вы его. Вы говорите: "Знаете ли, я уже не в состоянии ждать, очень хочу поскорее освободиться. Скоро уже моя очередь, и я не хочу никого пропускать".

34. Родители звонят своей замужней дочери и просят ее зайти к ним. Поскольку дочь пытается уклониться от приглашения, родители говорят ей: "Когда ты нам нужна, тебя невозможно заставить. Все вертится только вокруг твоих интересов".

35. Начальник разослал по фирме письмо, в котором требует от сотрудников запрашивать разрешение на служебные междугородние разговоры. Сотрудник отвечает на это: "Вы вмешиваетесь в сферу моей профессиональной способности принимать решения, ограничиваете мою профессиональную свободу. Я расцениваю это как оскорбление".

36. Ваш муж любит, чтобы еда появлялась на столе в тот самый момент, когда он после работы приходит домой, и он очень злится, если ужин запаздывает. Вы говорите: "Да, это просто отвратительно. Я знаю, что ты устал и голоден. Это все моя вина. Я ужасная жена".

37. План совместного проведения отпуска внезапно был нарушен Вашим другом — он сообщает Вам об этом по телефону. Вы отвечаете: "Оп-ля, это очень неожиданно. Я тебе перезвоню попозже, когда все спокойно обдумаю".

38. Мать наказывает своих детей, если она замечает, что их комната не убрана. Она говорит: "Вы самые отвратительные дети во всем городе. Если бы я знала, что быть матерью такое трудное дело, то я бы никогда не завела детей".

39. Ваш сосед по комнате обычно оставляет комнату в ужасном беспорядке. Вы говорите: "Ты ужасно неряшлив, наша комната становится грязным притоном".

40. Ваш муж хочет смотреть по телевизору футбол, но по другому каналу идет программа, которую Вы хотели бы посмотреть. Вы говорите: "Да, хм... Во-лодя, ну ладно, включай спокойно свой футбол. Может быть, я тоже немного погляжу".

41. У Вашего сына проблемы с его учителем. Вы раньше просили классного руководителя как-нибудь это урегулировать, но он до сих пор ничего не сделал. Вы говорите: "Мы просили школу что-нибудь сделать, чтобы урегулировать эти проблемы, и мы очень волнуемся, что до сих пор ничего не сделано. Мы настаиваем на том, чтобы Вы что-нибудь сделали".

42. Ваш начальник очень жестко "наезжает" на Вас по поводу Вашей работы. На это Вы отвечаете: "Я знаю, что заслужил Вашу критику, но я хотел бы просить Вас, чтобы Вы не допускали личных выпадов, если Вы хотите сделать мне замечание по поводу моих ошибок или недосмотров".

43. Ваш десятилетний сын трижды отвлекал Вас чем-нибудь, не относящимся к делу, во время Вашего телефонного разговора. Каждый раз Вы дружески просили его не перебивать Вас. Сейчас он опять подходит к Вам. Вы говорите: "Я не могу одновременно слушать тебя и разговаривать по телефону. Я еще пару минут буду занят разговором, затем поговорю с тобой".

44. Ваша очередь убирать квартиру, в которой Вы живете вместе другим человеком. Вы уже однажды пропускали свою очередь. Ваш сосед совершенно спокойным тоном говорит Вам, что сейчас Ваша очередь убирать квартиру. Вы говорите: "Оставь меня, наконец, в покое!"

45. Вы единственная женщина в группе мужчин, и Вас просят вести протокол заседаний. Вы отвечаете: "Я согласна вести протокол, но на равных со всеми основаниях. На следующих заседаниях, я считаю, мы должны вести протокол по очереди".

46. Вы преподаете на кафедре, и один из Ваших коллег постоянно пытается навязать Вам свою работу. Сегодня он Вас опять спрашивает, не подмените ли Вы его. Вы говорите: "Да, хм, ну... хорошо, все будет в порядке, хотя у меня чертовски болит голова".

47. Ваш родственник просит у Вас одолжить на вечер машину. Вы говорите: "Ну ты даешь! Я никому не доверяю свою машину!".

48. У соседей сверху гремит музыка и очень Вам мешает. Вы звоните в дверь и говорите: "Я живу под Вами. Вы слишком громко включили музыку, и она мне мешает. Не могли бы Вы сделать немного потише?"

49. Сегодняшний вечер, с 16⁰⁰ до 17⁰⁰, Вы специально освободили, чтобы заняться чем-либо, что Вы особенно любите, но Вам звонят и спрашивают, нельзя ли в это время зайти к Вам. Вы говорите: "Ох, хм ... хорошо, приходите. В четыре часа, да? Вы уверены, что это время Вам подходит?"

50. Ваша жена внезапно стала очень молчаливой и не говорит Вам, что ее мучает. Вы говорите: "Ну все, великое молчание кончилось. Не могла бы ты приоткрыть завесу и сказать, что случилось?"

51. Ваш партнер любит критиковать Ваш внешний вид в присутствии Ваших друзей. Вы говорите: "Меня очень задевает, когда ты в присутствии других критикуешь мой внешний вид. Если ты мне хочешь что-либо сказать, что касается наших взаимоотношений или того, как я выгляжу, то подожди, пока мы не придем домой".

52. Ваша подруга часто занимает у Вас незначительные суммы и не отдает до тех пор, пока Вы ей не напомните. Сегодня она опять просит у Вас немного денег взаймы, но Вам не хочется ей давать. Вы говорите: "У меня сегодня ровно столько, чтобы оплатить мой обед".

53. Ваша соседка снова и снова просит у Вас утюг. В последний раз, когда Вы его одалживали, она вернула Вам его сломанным. Сегодня она снова просит Вас одолжить ей утюг. Вы отвечаете: "Мне очень жаль, но я не могу больше тебе одалживать утюг. В последний раз ты мне вернула его сломанным".

54. Вы пришли наниматься на работу. В ходе разговора с начальником отдела кадров тот оценивает Вас очень двусмысленно: "Ну что ж, Вы стараетесь сделать вид, что Ваша квалификация достаточна, чтобы быть принятой на эту работу". Вы говорите: "Я уверена, что моих способностей и квалификации достаточно, чтобы претендовать на это место".

55. Ваша соседка по комнате поздно вечером постоянно приглашает Вас пойти куда-нибудь поесть. Вы слишком устали и не хотите есть. Вы говорите: "У меня нет никакого желания выходить из дома. Я очень устала, но я пойду с тобой, и просто посмотрю на тебя во время еды".

56. Вы уже почти пришли в комнату копировальных машин, как Ваш коллега, который снова и снова навязывает Вам свои бумаги для копирования, останавливает Вас и спрашивает, куда Вы идете. Вы отвечаете: "Я иду сыграть с кем-нибудь в настольный теннис. Или не похоже?"

57. Родители звонят своей замужней дочери, имея в виду пригласить ее к себе. Родители говорят: "Мама сегодня видела прекрасный сон. Ей приснилось, что к ней в гости, наконец, пришла ее внучка".

58. Вы давно не видели свою подругу. Когда Вы встречаетесь, она жалуется Вам, что в последнее время она спит с множеством мужчин и не удовлетворена этим. Она говорит, что не знает, как ей справиться с этой ситуацией. Вы говорите: "Ну да, я вижу, что единственное, о чем ты можешь мне рассказать после долгой разлуки, — это то, что ты слегка загуляла".

59. Каждую ночь Ваша соседка по комнате громко хлопает дверью в ванную, в спальню и либо будит Вас, либо мешает Вам заснуть. Вы говорите: "Пожалуйста, не стучи дверью, это очень мешает, особенно посреди ночи. Я каждый раз просыпаюсь и потом подолгу не могу уснуть".

60. Вас приглашают помочь при организации юбилея Вашей фирмы. Вы отвечаете: "Я сожалею, но у меня нет никакой возможности помочь организовать это мероприятие".

Обработка и интерпретация результатов

Обработка результатов осуществляется с помощью ключа. За каждое совпадение ответа с ключом присваивается один балл.

Ключ

№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.	№	Отв.
1	+	2	A	3	A	4	—	5	+	6	+	7	+	8	—	9	+	10	+
11	+	12	+	13	—	14	A	15	A	16	+	17	A	18	—	19	A	20	A
21		22		23		24		25		26		27		28		29		30	
31	—	32	A	33	+	34	A	35	A	36	—	37	+	38	A	39	A	40	—
41	+	42	+	43	+	44	A	45	+	46	—	47	A	48	+	49	—	50	A
51	+	52	—	53	+	54	+	55	H	56	A	57	—	58	—	59	+	60	+

Уровни выраженности способностей к оценке поведения людей:

0 — 20 баллов — Вам нужно учиться адекватно оценивать поведение других людей, часто Вы неправильно истолковываете их поступки;

21 — 49 баллов — случается, что Вы не правильно оцениваете поведение другого человека, однако в большинстве ситуаций Ваши представления о поведении других людей оказываются верными;

50 — 60 баллов — полностью адекватное восприятие других людей и их поступков.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. В чем разница и в чем сходство между анкетированием и интервью?
2. Какие сферы применения интервью Вы можете назвать?
3. Какие границы применения имеет интервью?
4. Какими достоинствами и недостатками обладает интервью?
5. В чем состоят особенности собеседования?
6. Какие причины могут вызвать неискренность человека во время проведения интервью?
7. Какое влияние личностные качества человека могут оказывать на профессиональную деятельность?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Психологическая диагностика детей и подростков: Учеб. пособие для студентов / М.К.Акимова, Г.А.Берулава, Е.М.Борисова и др; Под ред. К.М.Гуревича и Е.М.Борисовой; Междунар. пед. акад. — М., 1995. — 360 с.

Психологические аспекты подбора и проверки персонала: Сб. / Сост. Н.А.Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 400 с.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. —2-е изд. —М.:Дело, 1997. — 336 с.

Управление персоналом организации: Учеб./ Под ред. А.Я.Кибанова. —М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.

Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДЫ ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛА

ЦЕЛЬ:	ознакомить студентов с основными методами экспресс-диагностики персонала в организации; отработать навыки экспресс-диагностики на основе наблюдения.
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:	психодиагностика, экспресс-диагностика, невербальная коммуникация, психогеометрия, психотип.

Психодиагностика — это область психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности. К методам психодиагностики, наряду с другими, относятся методы экспресс-диагностики, особенностью которых является простота применения и легкость интерпретации. Они позволяют дать быструю ориентировочную психологическую оценку личности или социально-психологического феномена с помощью наблюдения, экспресс-тестов, анкет.

Для руководителя (менеджера) благодаря таким методикам открываются серьезные перспективы. В частности, руководствуясь подобными методами оценки персонала, менеджер достаточно легко, с психологической точки зрения, может проводить анализ деятельности работников и, соответственно, выносить психологически обоснованные решения, распределять профессиональные задачи.

Таким образом, можно сформулировать определение экспресс-диагностики. **Экспресс-диагностика** — это психологическая техника оценки психотипа, психологических свойств личности или социально-психологического феномена на основе наблюдения, с помощью экспресс-тестов и анкет.

8.1. Экспресс-диагностика психологических состояний на основе невербальной коммуникации

Данная форма экспресс-диагностики связана с интерпретацией невербальных аспектов поведения личности. Наблюдая за человеком, можно многое сказать о его личности. Исследования в этой области доказали высокую точность результатов подобной диагностики. Австрийский ученый А.Пиз полагает, что с помощью

слов передается 7% информации, с помощью тона голоса, интонации и т.п. — 38%, с помощью мимики, жестов, поз — 50% [см.: 61, с. 179].

Прибегнув к такой форме диагностики, можно ориентировочно выявить психические состояния человека (текущее настроение, эмоциональный настрой и др.), а также примерно оценить уровень развития некоторых психических процессов.

Взгляд (визуальный контакт). Психолог М.Эргайл определил, что люди смотрят друг на друга от 30 до 60% времени. Он полагал, что к контактам глазами склонны люди с более развитым абстрактным мышлением, в отличие от тех, кто мыслит конкретными категориями [см. об этом: 29, с. 5]. Также он заметил, что если люди смотрят друг на друга больше 60% времени, то возможны две крайности — это или влюбленные, или готовые подраться соперники.

Походка. В общем можно утверждать, что для людей с быстрой походкой и бурной жестикуляцией характерно реализовать свои цели и намерения как можно скорее, им не свойственна скрытность. Люди с размеренной походкой, мало склонные к жестикуляции (руки часто держат в карманах), характеризуются скрытностью, критичностью, стремлением подавлять других людей.

Позы во время общения. В целом можно выделить ряд поз, наиболее ярко характеризующих те или иные особенности состояния человека: защитные позы (руки скрещены на груди, поза сидя, "нога на ногу"; сидение на стуле, спинка которого развернута вперед — "на стуле верхом"); позы готовности к общению (сидение на краешке стула; человек, стоя, держит руки на поясе); позы доминирования и самоконтроля (ноги расставлены на ширину плеч, человек стоит, сцепив руки за спиной — авторитарная поза; четкий взгляд, человек облокотился обеими руками на стол — самоконтроль).

Жестикуляция. Всевозможных жестов существует достаточно много, и их толкования несколько различаются в зависимости от культурных особенностей страны и региона, поэтому мы рассмотрим только наиболее интернациональные группы жестов. К таким жестам можно отнести: открытые руки, ладонь на груди, пальцы, соединенные в купол (честность, доверие); поглаживание шеи, тесно сцепленные пальцы (защитное поведение); подергивание себя за ухо (желание говорить) и т.д.

8.2. Экспресс-диагностика психотипа личности работника

С помощью экспресс-диагностики личности, конечно же, нельзя в полной мере получить обобщенную и исчерпывающую характеристику личности человека, но можно дать общую характеристику поведения, выявить направленность и в со-

ответствии с этим строить взаимодействие или давать производственные задания. В экспресс-диагностике личности широко применяются психогеометрия, классификация акцентуированных личностей, типология, соционика, связанные с выделением так называемых психотипов личности. Под **психотипом** понимается совокупность характерных черт поведения человека, манер, речи и даже внешнего вида (модель поведенческой структуры личности). Считается, что количество психотипов ограничено и поведение любого человека так или иначе в конкретный момент времени может подпадать под один из них.

8.2.1. Психогеометрия

Автором психогеометрии является Сьюзен Деллингер — специалист по подготовке управленческих кадров (США). Точность данного вида диагностики достигает 85%. В нашей стране внедрением данного метода занимаются А.А.Алексеев и Л.А.Громова, которые считают, что с помощью данной методики в рамках задач управления персоналом можно: а) мгновенно определить тип личности работника; б) получить подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения работника; в) прогнозировать поведение работника в однотипных ситуациях [1; также см.: 45, с. 293—308].

Данная методика используется двумя способами: 1) наблюдая за поведением сотрудника, относят его к одному из типов (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг) и строят взаимоотношения с данным сотрудником, используя особенности его поведения; 2) человеку предлагается выбрать наиболее эмоционально привлекательную фигуру: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг или зигзаг—и в дальнейшем при взаимодействии с ним следует руководствоваться соответствующим описанием.

Чтобы установить форму личности работника на основе наблюдения за ним, необходимо обратить внимание на его внешний вид, организацию рабочего места, речевые и невербальные особенности, а также на психологические аспекты поведения. Признаки для экспресс-диагностики формы личности приведены в табл.8.1 [см.: 60, с. 440 — 444].

Таблица 8.1

Признаки для экспресс-диагностики формы личности работника

Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зигзаг
<i>Внешний вид: мужчины</i>				
Консервативный, строгий, опрятный, аккуратно подстрижен, чисто выбрит	Модный, шикарный; дорогие вещи; соответствует ситуации	Меняющийся, неопределенный; не в тон ситуации	Неофициальный, небрежный, молодежный, незысканный; часто без галстука	Растрепанный, неряшливый, демонстративный, иногда супермодный

Окончание табл. 8.1

Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зигзаг
Внешний вид: женщины				
Сдержанный, консервативный, нежиркий, ориентация на комфорт, а не на стиль, аккуратная прическа	Модный, элитный; дорогие вещи; ухоженный	Меняющийся, сумасбродный, (крайности); не в тон ситуации	Неофициальный, женственный; полные	Разнообразный, небрежный, экстравагантный, иногда супермодный
Рабочее место				
Каждая вещь на своем месте	Символы статуса и успеха	Беспорядок или эклектика	Уютная (домашняя) обстановка	Беспорядок, запущенность или демонстративность
Речь				
Логичная, последовательная, ясная, обстоятельная, сухая, монотонная, медленная, высокий голос, речевые штампы, профессиональная терминология	Логичная, ясная, краткая, уверенная, властная, четкая, эмоциональная, быстрая; громкий высокий голос; остроты, присловья (иногда бранные выражения), жаргон	Неуверенная, неясная, сбивчивая, эмоциональная, аритмичная: "паузы нерешительности", скороговорка; колебания громкости и высоты тона, высокий, срывающийся голос; междометия, вопросы, "слова-паразиты"	Непоследовательная: отклонения от главной темы; плавная, скорее медленная; эмоциональная, успокаивающая, расслабляющая; сочный голос, комплименты, восторженные оценки: "мы" предпочтительнее "я"	Непоследовательная, ассоциативная, яркая, быстрая, образная, эмоциональная, зажатая, восторженные оценки, богатая лексика, жаргон, остроты
Язык тела				
Скованная, напряженная поза ("зажатость"), рассчитанные движения, точные, скупые жесты, медленная, "солидная" походка; бесстрастное лицо, деланный или "нервный" смех, потение	Ненапряженная поза, плавные, уверенные движения, широкие, выразительные жесты, уверенная, энергичная походка; непроницаемая маска, сжатые губы, пронзительный взгляд; властное рукопожатие	Неуклюжий; резкие, отрывистые, нервные движения, неуверенные, незавершенные жесты, неуверенная, меняющаяся походка, бегающий взгляд, хихиканье; быстро краснеют	Расслабленная поза, свободные, плавные движения, доброжелательная улыбка, частые кивки головой в знак поддержки, минимальная социальная дистанция, жизнерадостная походка, подчеркнуто доброжелательное приветствие	Напряженные, быстро меняющиеся позы, быстрые, плавные движения, оживленная жестикация, стремительная походка, живая мимика, "всевидящий" взгляд, манерность
Основные психологические характеристики поведения				
Организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций; аналитичность, внимательность к деталям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи; аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность; упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция; слабый "политик"; узкий круг друзей и знакомых	Лидер; стремление к власти, честолюбие, установка на победу; прагматизм, ориентация на суть проблемы; уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску, высокая работоспособность, буйность, буйные развращения, нетерпеливость; великодушный "политик"; остроумие; широкий круг общения, узкий круг близких друзей	Изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательность, позитивная установка ко всему новому, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность, новые друзья, имитация поведения других людей ("примиривание ролей"), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям	Высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о других, щедрость, способность к сопереживанию; хорошая интуиция; спокойствие, склонность к самопожертвованию и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность; слабый "политик"; болтливость, способность уговаривать и убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому; склонность к общественной деятельности; гибкий распорядок дня; широкий круг друзей и знакомых	Жажда изменений, креативность, жажда знаний, великолепная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, стремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, энтузиазм; несправедливость, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения и отношений; стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе; "душа компании"; остроумие, безалаберность в финансовых вопросах, небольшой круг друзей

По каждой категории наблюдения делаются пометки: реализуется она или нет у конкретного человека. После этого определяется сумма проявления элементов поведения и психических особенностей для каждого типа личности (сумма по каждой колонке). Тот тип, по которому зафиксировано больше элементов, является доминирующим для данного человека [1; также см.: 60, 440 — 444]. Следующие два типа, по которым зафиксировано большее количество элементов, являются своеобразными модуляторами, окрашивающими доминирующее поведение (характеристику форм личности см. в практических заданиях).

Как уже указывалось, второй способ применения данной методики заключается в том, что испытуемому предлагают выбрать одну из фигур (квадрат, треугольник, круг, прямоугольник или зигзаг), которая для него наиболее привлекательна и с которой он хотел бы внутренне отождествить себя. Оставшиеся фигуры испытуемый должен проранжировать по степени привлекательности. Наиболее привлекательная фигура — это доминирующий тип поведения испытуемого. Самая малопривлекательная фигура указывает на тип человека, взаимодействие с которым будет представлять для испытуемого наибольшие трудности. Остальные три фигуры в порядке ранговой значимости окрашивают доминирующий тип поведения испытуемого.

В случае если отсутствуют любые фальсификации в проведении исследования, первая выбранная фигура соответствует восприятию обследуемым себя на уровне сознания, вторая — на уровне подсознания, а третья — на уровне бессознательного [1; также см.: 60, с.440 — 444; 46, с. 67—85] (характеристику форм личности см. в практических заданиях).

Зная форму личности работника, можно поручать ему соответствующие профессиональные задачи, вырабатывать наиболее оптимальные методы поощрения, строить процесс взаимодействия с учетом психологических особенностей его поведения и таким образом добиваться более высокой производительности труда.

8.2.2. Классификация акцентуированных личностей

Одна из классификаций акцентуированных личностей была разработана А.Е.Личко. **Акцентуация характера** — это чрезмерное усиление отдельных черт, при котором наблюдаются не выходящие за пределы нормы отклонения в поведении человека, граничащие, однако, с патологией [см.: 28, с.412]. А.Е.Личко выделяет 11 типов акцентуированных личностей. Е.В.Руденский приводит даже методику экспресс-диагностики данных типов личности (табл. 8.2) [см.: 49, с.56 — 62]. Однако нужно отметить, что классификация А.Е.Личко сконструи-

рована на основе результатов наблюдений и их обобщения и поэтому не является научно точной (по современным представлениям).

Краткая характеристика психотипов

Высокоэнергичные (агрессивные) психотипы:

- 1) эпилептоид (любовь к порядку);
- 2) паранойяльный (целеустремленность);
- 3) гипертим (постоянно повышенный фон настроения, экстравертированность, обращенность к внешнему миру);
- 4) истероид (демонстративность, стремление быть в центре внимания).

Низкоэнергичные (дефензивные) психотипы:

- 5) шизоид (интровертированность, погруженность во внутренний мир);
- 6) психастеноид (неуверенность в себе);
- 7) гипотим (постоянно пониженный фон настроения);
- 8) сензитив (повышенная чувствительность).

Непостоянные психотипы:

- 9) циклоид (смена двух противоположных состояний — гипертимного и гипотимного);
- 10) конформный (зависимость от окружения);
- 11) неустойчивый (полное непостоянство проявлений личности).

Развернутая характеристика психотипов

1. Эпилептоид.

Психологический рисунок личности: огромный психоэнергетический потенциал; высокий уровень активности и самообладания; активизация деятельности в экстремальных ситуациях; гневливость, взрывчатость, готовность обвинять, придирчивость; гипертрофированное стремление к справедливости; злопамятность, мстительность; консервативность в отношениях с другими людьми; устойчивое, ровное настроение; самолюбие и принципиальность; парадоксально уживающиеся сентиментальность и жестокость.

Положительные черты: тщательность, аккуратность, исполнительность.

Отрицательные черты: жестокость, нечувствительность, гневливость, требовательность.

2. Паранойяльный.

Психологический рисунок личности: целеустремленность; пренебрежение интересами окружающих; способность к самопожертвованию во имя достижения поставленной самому себе цели; автономность, самостоятельность; готовность преступить нормы и законы; тяготение к глобальной генерации целей; высокий

энергетизм и агрессивность; раздражительность; склонность к обвинениям; верность идее; альтруизм по отношению ко всему человечеству; слабое развитие эмпатии; навыки психосаморегуляции; ровность настроения; честолюбивость.

Положительные черты: прагматичность, последовательность.

Отрицательные черты: жесткость, низкие способности к сопереживанию, сочувствию, склонность к риску, раздражительность.

3. Гипертим.

Психологический рисунок личности: энергетичность; повышенное настроение; психологическая независимость от ситуативных факторов; неорганизованность, неупорядоченность действий; быстрое воспламенение и столь же быстрое угасание эмоций; неглубокие и нестойкие чувства; краткие приступы самолюбия; неэгоистичность; щедрость; любовь к ближнему, альтруизм; склонность совершать необдуманные поступки; отсутствие честолюбия; доброта и незлопамятность; способность не ждать благодарности за свои дела и неумение быть благодарным другим; постоянная несдержанность любых проявлений характера; устойчивость к нервным расстройствам; оптимистичность.

Положительные черты: энергичность, жажда деятельности, оптимизм, доброта, щедрость, хорошее настроение, отходчивость, стремление помочь ближнему.

Отрицательные черты: неорганизованность, непостоянство, поверхностность, невнимательность, неблагодарность, легкомысленность, склонность к аморальным поступкам, прожектерство.

4. Истероид.

Психологический рисунок личности: стремление быть в центре внимания; эгоизм; сосредоточенность мыслей на себе; ориентация только на свои собственные желания; завышенная самооценка; стремление "напрашиваться на комплимент"; энергичность; быстрое угасание после всплеска энергии; чрезвычайный рационализм; развитие чувственного начала в ущерб мыслительному; неустойчивость настроения; обидчивость; ранимость; чрезвычайное честолюбие; преувеличенные требования благодарности ближнего; вера в свою исключительность.

Положительные черты: артистичность, талантливость, художественность, внимательность к мнению окружающих.

Отрицательные черты: эгоистичность, самовлюбленность, обидчивость, конфликтность.

5. Шизоид.

Психологический рисунок личности: малая контактность, жизнь, ориентированная на внутренний мир; ярко выраженное мыслительное начало; богатство идей; безразличие к внешнему миру; нетребовательность: хорошая память; сла-

бая энергичность; независимость эмоционального состояния от внешних причин; эмоциональная холодность; отсутствие честолюбия; неавторитарность; трудности с общением; возможная жестокость; ранимость.

Положительные черты: талантливость, ум, неприхотливость;

Отрицательные черты: неорганизованность, невнимательность, черствость, неблагодарность, необщительность.

6. Психастеноид.

Психологический рисунок личности: малая психознергетичность; неуверенность в себе; неспособность принять и отстоять свои решения; утомляемость от беспорядка; зависимость от внешнего мира; постоянная погруженность в размышления; вялость чувств и эмоций; вялая внешняя реактивность; негневливость; отсутствие смелости, но и агрессивности; склонность к непротавлению злу; ранимость, обидчивость; способность выражать сочувствие и соболезнавание.

Положительные черты: нравственность, упорядоченность, серьезность, осторожность, справедливость.

Отрицательные черты: медлительность, занудливость, несмелость, гиперсакритичность.

7. Гипотим.

Психологический рисунок личности: слабая энергетичность; быстрая утомляемость; пониженный фон настроения; неустойчивая эмоциональность; ранимость и обидчивость; неудачливость.

Положительные черты: острый критический взгляд.

Отрицательные черты: постоянное уныние.

8. Сензитив.

Психологический рисунок личности: тревожность, мнительность, страх; некоммуникабельность; эмпатия; доброта и отзывчивость; деликатность и умение быть благодарным; нетребовательность к людям; неспособность противостоять влиянию "сильных личностей"; повышенная ранимость; стыдливость и стеснительность.

Положительные черты: доброта, спокойствие, внимательность к людям.

Отрицательные черты: страх, медлительность, несамостоятельность.

9. Циклоид.

Циклоиды — это люди, в психотипе которых происходит периодическая смена гипертимной и гипотимной фаз. Такого человека легко узнать по тому, что в какие-то моменты времени он ведет себя как гипертимный тип, а в какие-то — как гипотимный (признаки для экспресс-диагностики гипертимного и гипотимного типов см. в табл. 8.2).

10. Конформный.

К этому типу относятся люди, не имеющие своего собственного личностного стержня, постоянно ориентирующиеся на значимую для них малую группу и действующие так, как принято в этой группе. "Конформный" означает легко внушаемый, поддающийся влиянию со стороны. Во многом похож на сензитивный тип, но такие черты, как тревожность, мнительность, страх, некоммуникабельность могут не присутствовать у конформного типа.

11. Неустойчивый.

Неустойчивый тип зависит от настроения тех людей, с которыми он находится во взаимодействии; у него отсутствуют серьезные интересы. Кроме того, немаловажной особенностью данного типа является возможность соскальзывания практически до любого типа, заявленного в типологии. В различных ситуациях или в различном социальном окружении, при решении задач различной сложности такой тип может вести себя непредсказуемо, используя различные стратегии.

Таблица 8.2

Признаки для экспресс-диагностики психотипа личности

Психотип личности	Внешность	Манера держаться и двигаться	Особенности общения с другими людьми
1	2	3	4
1. Эпилептоид	Человек нормального среднего телосложения. Одет аккуратно: обычно классический стиль одежды	Подвижен, требователен и придиричив к себе и окружающим. Быстро принимает решения, авторитарен	Говорит четко и громко. Речь хорошо организована и понятна. Не склонен к случайным знакомствам. Добросовестно выполняет нормы ритуального общения. Не раскрывается, не стремится глубоко познать других. Не понимает эмоционального общения
2. Паранойяльный	Человек среднего или крепкого телосложения, активный, энергичный. Одевается немодно, но практично и удобно	Постоянно в движении. В действиях ориентируется на целесообразность, а не на внешнее впечатление; абсолютно уверен в своей правоте	Громкий голос, быстрый темп речи. В общении конфликтен. Общение для него — средство достижения цели, но не установления контакта с людьми. В общении агрессивен
3. Гипертим	Активный, подвижный человек крепкого телосложения, часто склонный к полноте. Одет неоднородно, неоднотипно. В облике чувствуется небрежность	Неусидчив. Все время ходит, пластичен, координирован. Достигает успеха в любом деле. Но суетлив, говорлив, бессистемен в своих действиях	Темп речи очень высокий — спешит, захлебывается, сбивается, не успевает за своими мыслями. Хорошая артикуляция, но в спешке может проглатывать слова. Общителен. Очень любит и ценит общение

1	2	3	4
4. Истероид	Экстравагантная прическа, одежда, отдельные детали костюма. Любит яркие и фирменные знаки на одежде. Раб моды	Шумная, эпатирующая, привлекающая внимание. Артистичен. Самостоятелен и независим	Любит публичные формы общения. Общается только с теми, кто им восхищается. Часто меняет круг общения
5. Шизоид	Неаккуратен в одежде. В выборе ее зависит от окружающих	Много и беспорядочно, неловко двигается, задевает предметы. Непластичен. Плохо развита моторика. Лицо неподвижное. На лице — грусть, уныние. Погружен во внутренний мир	Речь скандированная, ровная, плохо модулированная, с задержками и паузами. В общении весьма избирателен. Нуждается в понимании и контакте. Очень ограничен круг общения
6. Психастеноид	Худой, астенического сложения, тихий, незаметный человек. Одет всегда аккуратно, чисто. За модой следит в меру. Страдает, если на нем концентрируют внимание	Непластичен, у него не координированы движения, несколько неуклюж. Малоподвижен	Темп речи очень медленный, растянутый. Говорит всегда тихо, совершенно не может выступать перед аудиторией. Застенчив. Боится новых контактов. Не умеет производить впечатление. Ценит глубокий личностный контакт
7. Гипотим	Внешне похож на психастеноида. Однако менее аккуратен. На лице — чаще выражение недовольства, расстройства, а не спокойствия	Насторожен. Критически фиксирует внимание всех на отрицательных сторонах жизни	Общение признает как средство изложения жалоб, претензий. Любит потрясать слушающих его людей невероятными сообщениями
8. Сензитив	Одет со вкусом, умеренно. Добродушное и внимательное выражение лица	Предупредителен, следит за реакциями других. Исполнителен и предан	Очень общителен, коммуникабелен

Более подробно с данным видом диагностики можно ознакомиться в книге Н.Сугробовой, А.Егидес "Как научиться разбираться в людях" [см. также: 49, с.57 — 64].

Другая классификация акцентуированных личностей была предложена немецким психологом К.Леонгардом. Она очень похожа на классификацию А.Е.Личко, однако в отличие от нее относится, в основном, к взрослым и представляет типологию характеров преимущественно в плане отношения к другим людям [см.: 28, с.412— 415]. К.Леонгард выделил следующие психотипы личности.

1. Гипертимный тип. Его характеризует чрезвычайная контактность, словоохотливость, выраженность жестов, мимики и пантомимики. Он часто спонтанно

отклоняется от первоначальной темы разговора. У такого человека возникают эпизодические конфликты с окружающими людьми из-за недостаточно серьезного отношения к своим служебным и семейным обязанностям. Люди подобного типа нередко сами бывают инициаторами конфликтов, но огорчаются, если окружающие делают им замечания по этому поводу. Из положительных черт, привлекательных для партнеров по общению, людей данного типа характеризуют энергичность, жажда деятельности, оптимизм, инициативность. Вместе с тем они обладают и некоторыми отталкивающими чертами: легкомыслием, склонностью к аморальным поступкам, повышенной раздражительностью, прожектерством, недостаточно серьезным отношением к своим обязанностям. Они трудно переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, вынужденное одиночество.

2. Дистимный тип. Его характеризует низкая контактность, немногословие, доминирующее пессимистическое настроение. Такие люди являются обычно домоседами, тяготеют к шумным обществам, редко вступают в конфликты с окружающими, ведут замкнутый образ жизни. Они высоко ценят тех, кто с ними дружит, и готовы им подчиниться. Они располагают следующими чертами личности, привлекательными для партнеров по общению: серьезностью, добросовестностью, обостренным чувством справедливости. Есть у них и отталкивающие черты. Это — пассивность, замедленность мышления, неповоротливость, индивидуализм.

3. Циклоидный тип. Ему свойственны довольно частые периодические смены настроения, в результате чего так же часто меняется их манера общения с окружающими людьми. В период повышенного настроения они являются общительными, а в период подавленного — замкнутыми. Во время душевного подъема они ведут себя как люди с гипертимной акцентуацией характера, а в период спада — с дистимной.

4. Возбудимый тип. Данному типу присуща низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций. Нередко они занудливы и угрюмы, склонны к хамству и брани, к конфликтам, в которых сами являются активной, провоцирующей стороной. Они неуживчивы в коллективе, властны в семье. В эмоционально спокойном состоянии люди данного типа часто добросовестные, аккуратные, любят животных и маленьких детей. Однако в состоянии эмоционального возбуждения они бывают раздражительны, вспыльчивы, плохо контролируют свое поведение.

5. Застерегающий тип. Его характеризуют умеренная общительность, занудливость, склонность к нравоучениям, неразговорчивость. В конфликтах обычно выступает инициатором, активной стороной. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, за которое берется, предъявляет повышенные требования к

себе. Особо чувствителен к социальной справедливости, вместе с тем обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен. Иногда чрезмерно самонадеян, честолюбив, ревнив, предъявляет непомерные требования к близким и к подчиненным на работе.

6. Педантичный тип. В конфликты вступает редко, являясь в них скорее пассивной, чем активной стороной. На службе ведет себя как бюрократ, выдвигая окружающим много формальных требований. Вместе с тем с охотой уступает лидерство другим людям. Иногда изводит домашних чрезмерными претензиями на аккуратность. Его привлекательные черты: добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность в делах; отталкивающие и способствующие возникновению конфликтов — формализм, занудливость, брюзжание.

7. Тревожный тип. Людям данного типа свойственны низкая контактность, робость, неуверенность в себе, минорное настроение. Они редко вступают в конфликты с окружающими, играя в них в основном пассивную роль, в конфликтных ситуациях ищут поддержки и опоры. Нередко располагают следующими привлекательными чертами; дружелюбием, самокритичностью, исполнительностью. Вследствие своей беззащитности часто служат мишенями для шуток.

8. Эмотивный тип. Эти люди предпочитают общение в узком кругу избранных, с которыми устанавливаются хорошие контакты и которых они понимают "с полуслова". Редко сами вступают в конфликты, играя в них пассивную роль. Обиды носят в себе, не "выплескивают" наружу. Привлекательные черты: доброта, сострадательность, сорадование чужим успехам, обостренное чувство долга, исполнительность. Отталкивающие черты: чрезмерная чувствительность, слезливость.

9. Демонстративный тип. Этот тип людей характеризуется легкостью контактов, стремлением к лидерству, жадой власти и похвалы. Он демонстрирует высокую приспособляемость к людям и вместе с тем склонность к интригам (при внешней мягкости манеры общения). Такие люди раздражают окружающих самоуверенностью и высокими притязаниями, систематически сами провоцируют конфликты, но при этом активно защищаются. Обладают следующими чертами, привлекательными для партнеров по общению: обходительностью, артистичностью, способностью увлечь других, неординарностью мышления и поступков. Их отталкивающие черты: эгоизм, лицемерие, хвастовство, отлынивание от работы.

10. Экзальтированный тип. Ему свойственны высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Такие люди часто спорят, но не доводят дело до открытых конфликтов. В конфликтных ситуациях они бывают как активной, так и пассивной стороной. Вместе с тем привязаны и внимательны к друзьям и близким. Они альтруистичны, имеют чувство сострадания, хороший вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Отталкивающие черты: паникерство, подверженность сиюминутным настроениям.

11. Экстравертированный тип. Отличается высокой контактностью, у таких людей масса друзей, знакомых, они словоохотливы до болтливости, открыты для любой информации. Редко вступают в конфликты с окружающими и обычно играют в них пассивную роль. В общении с друзьями, на работе и в семье часто уступают лидерство другим, предпочитают подчиняться и находиться в тени. Располагают такими привлекательными чертами, как готовность внимательно выслушать другого, сделать то, о чем просят, исполнительность. Отталкивающие особенности: подверженность влиянию, легкомыслие, необдуманность поступков, страсть к развлечениям, к участию в распространении сплетен и слухов.

12. Интровертированный тип. Его, в отличие от предыдущего, характеризует очень низкая контактность, замкнутость, оторванность от реальности, склонность к философствованию. Такие люди любят одиночество, редко вступают в конфликты с окружающими — только при попытках бесцеремонного вмешательства в их личную жизнь. Часто представляют собой эмоционально холодных идеалистов, относительно слабо привязанных к людям. Обладают такими привлекательными чертами, как сдержанность, наличие твердых убеждений, принципиальность. Есть у них и отталкивающие черты. Это — упрямство, ригидность мышления, упорное отстаивание своих идей. На все они имеют свою точку зрения, которая может оказаться ошибочной, резко отличаться от мнения других людей, и тем не менее они продолжают ее отстаивать несмотря ни на что.

Вышеприведенные признаки позволяют в какой-то мере производить экспресс-диагностику, однако, чтобы точно определить тип личности по К.Леонгарду, можно использовать тест-опросник А.А.Баранова (приводится в практических заданиях).

8.2.3. Общепсихологическая типология, выделение психосоциотипов

Не умаляя достоинств вышеперечисленных методов экспресс-диагностики, следует заметить, что наиболее перспективным видом такого рода диагностики становится "типирование" (по определенным признакам человека относят к тому или иному психосоциотипу), которое основывается на общепсихологической типологии К.Юнга. Существуют различные подходы к выделению психотипов или социотипов. Мы рассмотрим наиболее распространенный, в котором выделяются 16 психосоциотипов [50, с. 42—102].

К.Юнг утверждал, что существуют **четыре основных предпочтения**, которые определяют разницу в поведении и личности людей:

1) откуда человек берет наибольшую энергию — из внешнего мира или из внутреннего (**экстраверт** или **интроверт** соответственно);

2) метод сбора информации об окружающем мире — **сенсорно осязающий** (последовательный) или **интуитивный** (произвольный);

3) технология принятия решений — **мыслительно-логическая** (объективная) или **эмоционально-чувственная** (субъективная);

4) образ жизни — **рациональный** (методичный и решительный) или **иррациональный** (уступчивый и непосредственный).

Таким образом, выделяются следующие психотипы:

Экстраверт (Е). Общителен, активен, испытывает потребность в общении с другими людьми, поскольку черпает энергию из внешнего мира.

Интроверт (И). Свои наблюдения и мысли держит при себе, избегает оживленных бесед, обсуждений, дискуссий, больше любит слушать, чем говорить. После разговора возникает тяга остаться наедине с собой, со своими мыслями (перезарядиться).

Сенсорный тип (С). Опирается только на точную, объективную информацию об окружающем мире, которую можно потрогать, взвесить, разглядеть, проверить (основывается на фактах). Ему чуждо фантазерство. Критерием для принятия решения могут служить поступки окружающих в аналогичных ситуациях.

Интуитивный тип (И). Во всем опирается на интуицию, внутренний голос, инстинкты. Не зависит от мнения и поступков окружающих.

Рационально-решающий тип (Р). Человек изменяет мир вокруг себя, приспособляя его к своим потребностям и мировоззрению. Перестраивает все вокруг, устанавливает порядок, структурирует и т.п.

Иррационально-воспринимающий тип (В). Адаптируется к изменчивому окружающему миру, проявляет гибкость, изменяется сам, чтобы соответствовать окружающему миру. Такие люди не торопятся с выводами и заключениями (оценкой), они склонны накапливать информацию.

Мыслительно-логический тип (Л). Принимая решения, склонен анализировать, объективно и беспристрастно подходить к рассматриваемому вопросу.

Эмоционально-чувствующий тип (Э). Субъективно оценивает любые события и информацию. Всегда думает о том, как то или иное событие повлияет на других людей, на их межличностные отношения.

Выделяют четыре канала в психике человека, на каждом из которых может работать одна из психических функций: **чувство (сенсорика)**, **интуиция**, **мышление (логика)**, **ощущение (эмоции)**. Мышление и чувство (сенсорика) К.Юнг отнес к рациональным, а интуицию и ощущение к иррациональным функциям [см.: 58]. В зависимости от расположения этих функций

на различных каналах можно выделить 16 различных вариантов (16 социотипов).

I канал — самый мощный, наиболее сильно определяет тип человека.

II канал — продуктивный, или творческий. Это область активного действия, направленная вовне.

III канал — "ахиллессова пята", наиболее уязвимая психическая функция человека, "точка наименьшего сопротивления".

IV канал — суггестивный канал. По этому каналу человек наиболее внушаем, психическая функция, размещенная на данном канале, самая слабая из всех четырех.

Необходимо отметить, что существуют различия в проявлениях психических функций на каналах в психике человека в зависимости от того, экстраверт человек или интроверт (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Проявления психических функций в зависимости от экстраверсии-интроверсии

Психические функции	Экстраверсия	Интроверсия
Мышление (логика)	■ Деловая логика	□ Логика отношений, научные теории
Ощущение (эмоции)	▣ Внешнее проявление эмоций, настроения	▤ Отношения между людьми
Чувство (сенсорика)	● Воля, требовательность	○ Ощущение удобства, самочувствие
Интуиция (предчувствие)	▲ Интуиция возможностей	△ Интуиция времени, предчувствие, прогноз событий

Существует несколько правил, согласно которым могут распределяться психические функции по каналам психики человека:

1) если человек-экстраверт на I канале, то остальные каналы интровертированные, и наоборот;

2) функция на II канале должна быть полярной по признаку "рациональный — иррациональный" к функции I канала;

3) функция IV канала должна быть противоположна функции I канала.

С учетом перечисленных правил выделяют 16 различных психосоциотипов (табл. 8.4).

С описанием психосоциотипов, их психологическими характеристиками, можно более подробно ознакомиться в учебном пособии С.И.Самыгина и Л.Д.Столяренко "Психология управления" [50, с. 42 — 102].

Главный недостаток данного вида экспресс-диагностики — необходимость прохождения специальной подготовки. Без специальной подготовки очень сложно точно определить психосоциотип человека. Даже профессионалы не всегда могут точно указать психосоциотип испытуемого, побеседовав с ним.

Таблица 8.4

Психосоциотипы людей

Доминирующая личностная ориентация	Психотип	Психические функции		Каналы				Название психосоциотипа	Сокращение
				I	II	III	IV		
Интроверсия	Иррационально-воспринимающий	Эмоции	Интуиция	△	■	●	■	Есенин	ИЭИВ
			Сенсорика	○	■	■	■	Дюма	СЭИВ
		Логика	Интуиция	△	■	●	■	Бальзак	ИЛИВ
			Сенсорика	○	■	■	■	Габен	СЛИВ
	Рационально-решающий	Эмоции	Интуиция	□	▲	●	■	Достоевский	ЭИИР
			Сенсорика	□	●	▲	■	Драйзер	ЭСИР
		Логика	Интуиция	□	▲	●	■	Робеспьер	ЛИИР
			Сенсорика	□	●	▲	■	Максим Горький	ЛСИР
Экстраверсия	Иррационально-воспринимающий	Эмоции	Интуиция	▲	□	□	○	Гексли	ИЭЕВ
			Сенсорика	●	□	□	△	Наполеон	СЭЕВ
		Логика	Интуиция	▲	□	□	○	Дон-Кихот	ИЛЕВ
			Сенсорика	●	□	□	△	Жуков	СЛЕВ
	Рационально-решающий	Эмоции	Интуиция	■	△	○	□	Гамлет	ЭИЕР
			Сенсорика	■	○	△	□	Гюго	ЭСЕР
		Логика	Интуиция	■	△	○	□	Джек Лондон	ЛИЕР
			Сенсорика	■	○	△	□	Штирлиц	ЛСЕР

Принадлежность человека к тому или иному психосоциотипу устанавливается с помощью беседы и наблюдения (задаются вопросы и анализируются реакции испытуемого). Чтобы предварительно определить психосоциотип человека, можно воспользоваться следующими экспресс-тестами: 1) общепсихологическая типология К.Юнга, 2) определение буквенного шифра психосоциотипа, 3) цифровой тест (В.Мегель и А.Овчаров).

8.2.4. Визуальная диагностика типа личности, по Э.Кречмеру

Э.Кречмер, конструируя свою экспресс-методику, исходил из предположения, что имеется тесная связь между телосложением и свойствами личности. Было предложено разделить всех людей на три типа:

1. Астенический. Людей данного типа отличает худоба, длинные конечности, впалая грудь и такие психологические свойства, как стеснительность, чувствительность, отстраненность.

2. Пикнический. Люди пикнического типа невысокие, полные, имеют бочкообразную грудь, жизнерадостны, активны, открыты, часто подвержены смене настроений.

3. Атлетический. Для данного типа характерна гармония психического и физического развития.

Новейшими исследованиями в области психогенетики частично подтверждается связь между типом строения тела и склонностью к определенным психическим заболеваниям. Например, маниакально-депрессивным психозом чаще страдают люди с выраженными пикническими чертами, а шизофреническими заболеваниями — люди астенического и атлетического типа [см.: 28, с. 408]. Хотя, конечно же, данная классификация была построена умозрительным путем, и на сегодняшний день ее применение полезно, пожалуй, только в учебных целях.

Чтобы на основе наблюдения можно было отнести человека к одному из вышеперечисленных типов, целесообразно воспользоваться схемой характерных черт телосложения, предложенной О.А.Ивановой (табл. 8.5). Достаточно просто произвести анализ предложенных параметров и зафиксировать полученные результаты в памяти, на бумаге или видеопленке. Наиболее интересным моментом данной методики экспресс-диагностики является то, что психологическая характеристика человеку дается на основе физиологических особенностей его конституции. Попробуйте как-нибудь в общественных местах, общественном транспорте, Вашем университете понаблюдать за людьми и типизировать их по критериям Э.Кречмера. Это весьма увлекательное занятие и может поглотить массу Вашего свободного времени.

Таблица 8.5

Признаки для визуальной диагностики типа личности, по Э.Кречмеру*

Тип	Пропорции туловища	Очертания поверхности тела	Конечности	Голова и шея	Лицо	Волосы
Пикнический	Короткая, широкая, выпуклая грудная клетка	Округлые, мягкие формы из-за хорошо развитого жирового слоя	Короткие конечности, короткие широкие кисти и стопы	Крупная голова, короткая, массивная шея	Широкое красное лицо с мягкими чертами, слабый изгиб профиля	Мягкие волосы, склонность к облысению
Атлетический	Широкие сильные плечи, трапециевидное туловище	Мощный, выпуклый рельеф мышц	Сильные, крепкие руки и ноги, крупные кисти и стопы	Крепкая удлиненная голова, крепкая шея	Резкие черты, лицо продолговатое	Густые волосы
Астенический	Плоская, длинная грудная клетка, относительно широкий таз	Худое или жилистое тело со скудным слоем подкожного жира	Длинные, тонкие конечности с длинными, узкими кистями и стопами	Относительно маленькая голова, длинная, тонкая шея	Бледное, узкое лицо укороченной яйцевидной формы, острый, тонкий нос, иногда угловатый профиль	Жесткие волосы

8.3. Экспресс-диагностика социально-психологического климата коллектива

Рассмотрим некоторые экспресс-методы оценки таких социально-психологических феноменов, как групповая сплоченность и социально-психологический климат коллектива. Причем следует отметить, что групповая сплоченность выступает как один из компонентов социально-психологического климата коллектива. В целом, если группа сплоченная, то более вероятно, что она характеризуется положительным социально-психологическим климатом. Хотя на практике это не всегда так.

Групповая сплоченность — это степень интеграции группы на основе общих целей, установок, эмоциональных предпочтений, жизненных смыслов и ценностных ориентаций. Групповая сплоченность действует на трех уровнях: эмоциональном; предметно-ориентационном (единство желаний, установок по отноше-

* Таблица приводится с некоторыми изменениями.

нию к труду); ценностно-ориентационном (общность жизненных смыслов). Для экспресс-оценки групповой сплоченности можно воспользоваться критериями, представленными в табл. 8.6.

Социально-психологический климат коллектива — это общественное чувство группы, отражающее интегрированным образом особенности ее жизнедеятельности (групповые эмоциональные переживания, профессиональная деятельность, условия труда и т.п.).

Таблица 8.6

Критерии для оценки групповой сплоченности

Параметры групповой сплоченности	Уровень	
	низкий	высокий
Эмоциональный	Сотрудники не проявляют эмоций (сухость, официальность). Эмоциональные отношения между работниками негативно окрашены. Сотрудники не понимают эмоциональных реакций друг друга. Мало взаимных симпатий. Повышенный уровень конфликтности	Сотрудники открыто выражают свои чувства (радость, грусть, гнев, сочувствие). Преобладает позитивный эмоциональный настрой. Сотрудники склонны проявлять эмпатию по отношению друг к другу. Много взаимных симпатий. Преобладают конфликты конструктивного типа
Предметно-ориентационный	Отсутствует схожесть взглядов на цели совместной деятельности, средства и методы их достижения. Нет общности во взглядах на будущее организации, на управленческий персонал. Часто возникают споры по поводу реализации целей, причем часто на межличностном уровне. Результаты работы коллектива воспринимаются равнодушно. Каждый думает о своих интересах и не проявляет энтузиазма по отношению к совместной деятельности	Члены коллектива осознают общие цели деятельности. По поводу постановки и реализации целей возникают диспуты, которые носят конструктивный характер и "не переходят на личности". Когда коллектив добивается результатов, сотрудники испытывают чувство гордости. Совместные дела увлекают сотрудников
Ценностно-ориентационный	Жизненные смыслы и принципы работников существенно различаются, что порой приводит к разногласиям без видимых оснований	Коллектив имеет приблизительно одинаковые жизненные смыслы и ценностные ориентации. Организуются культурно-массовые мероприятия. Существует справедливое отношение ко всем сотрудникам

Ориентировочно оценить социально-психологический климат коллектива можно по ряду признаков (табл. 8.7). Наиболее важным признаком является групповая сплоченность, т. к. даже при низком качестве условий труда и неоп-

ределенности положения сплоченный коллектив будет действовать слаженно и еще более укрепится.

Таблица 8.7

Критерии для оценки социально-психологического климата коллектива

Элементы социально-психологического климата	Уровень	
	низкий	высокий
Гигиенические условия работы	Недостаточное материальное вознаграждение. Завышенные нормы работы. Нарушение правил, технологий, безопасности работы	Нормальное вознаграждение. Сбалансированная нагрузка. Соблюдение правил выполнения работ и трудовых соглашений
Психологическая совместимость работников	Многие работники открыто выражают неприязнь по отношению друг к другу	Работникам нравятся существующие межличностные отношения
Групповая сплоченность	Низкие показатели эмоциональной, предметно-ориентационной и ценностно-ориентационной сплоченности	Высокие показатели эмоциональной, предметно-ориентационной и ценностно-ориентационной сплоченности
Стиль руководства коллективом	Авторитарные, авторитарные методы руководства	Демократические методы руководства

Необходимо отметить, что социально-психологический климат коллектива — это не статичное, а динамичное образование. Динамика проявляется в процессе коллективообразования и в условиях функционирования коллектива. Выделяют два основных этапа процесса коллективообразования. На первом главную роль играет эмоциональный фактор, т.е. происходит психологическая ориентация, устанавливаются связи и позитивные отношения. На втором этапе каждая личность выступает не только как субъект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок, т.е. происходит формирование общих взглядов, ценностных ориентаций и норм. Когда же коллектив уже "сложился", динамику социально-психологического климата можно характеризовать так называемыми "климатическими возмущениями" — колебаниями эмоционального настроения коллектива, изменениями в межличностных отношениях (конфликтность), изменениями в структуре управления коллективом.

Таким образом, социально-психологический климат коллектива может существенно изменяться даже за небольшие промежутки времени (неделя, месяц), а следовательно, возникает необходимость в его планомерном и непрерывном отслеживании, т.е. мониторинге, который, в частности, опирается и на методы экспресс-диагностики социально-психологического климата коллектива.

Практические задания

Методы экспресс-диагностики персонала

- На рис.8.1 приведены изображения людей; попытайтесь письменно дать психологический анализ того состояния, в котором находится каждый из этих людей.
- Используя признаки экспресс-диагностики, охарактеризуйте кого-либо из Ваших коллег по выполнению задания — определите тип его личности по каждой из типологических систем (классификация акцентуированных личностей Леонгарда и Личко, психогеометрия, визуальная диагностика Кречмера, общепсихологическая типология Юнга, выделение психосоциотипов).
- Оцените сплоченность Вашего коллектива.
- Оцените социально-психологический климат Вашего коллектива.
- Сформулируйте вывод.

Рекомендации по выполнению задания

Чтобы описать психологические состояния людей, изображенных на рис. 8.1, необходимо воспользоваться теоретическими сведениями и описаниями из разд. 8.1.

Описание можно давать по следующей схеме:

- Что делает человек, изображенный на рисунке?
- Когда так поступают?
- Какое у него настроение?
- Как он относится к окружающим?
- Какой тип поведения характерен для него (защита, агрессия, сотрудничество, нейтралитет)?
- Как он относится к собственным действиям и поступкам (подтверждение, отрицание)?

Затем охарактеризуйте каждого человека.

Чтобы определить психотип кого-либо из Ваших коллег, Вам понадобятся признаки для экспресс-диагностики из разд. 8.2. Помните, что Вы должны определить психотип Вашего коллеги по пяти различным классификациям — по А.Е.Личко, по Леонгарду, по Кречмеру, по Юнгу (выделение психосоциотипов), а также используя психогеометрию. Если хотите, то можете также подумать, к какому психотипу относитесь Вы.

Наконец, дайте ориентировочную оценку групповой сплоченности и социально-психологического климата Вашего коллектива (учебной группы или реального коллектива организации). Чтобы сделать это, Вам понадобятся кри-

терии оценки данных явлений (см. разд. 8.3). Ваша задача — дать заключение о низком или высоком уровне групповой сплоченности, а также о плохом или хорошем социально-психологическом климате Вашего коллектива.



Рис. 8.1. Психологические состояния

Работа с тестовыми методиками

Психометрический тест

Чтобы Вы могли проверить результаты экспресс-диагностики, полученные на основе наблюдения, мы приводим дополнительную информацию из психометрического теста, разработанного А.А.Алексеевым и Л.А.Громовой [см.: 45, 293 — 308].

Инструкция. Посмотрите на пять фигур (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг), изображенных на рис. 8.2. Выберите из них ту, в отношении которой Вы можете сказать: "Это — я!" Постарайтесь почувствовать свою форму. Если Вы испытываете затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла Вас. Запишите ее название под номером 1 в бланке ответов. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке Вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами.

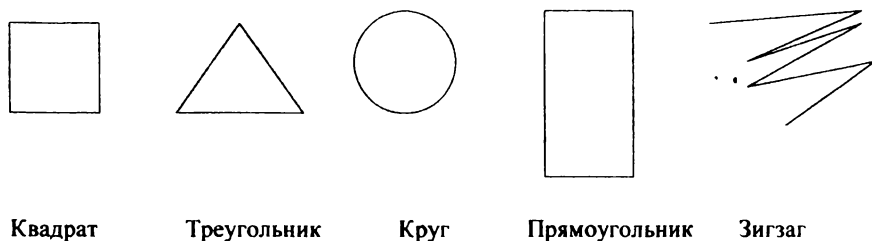


Рис. 8.2. Психометрический тест

Бланк ответов	
Номер	Фигура
1	
2	
3	
4	
5	

Фигура, которую Вы поместили на первое место, и есть Ваша основная фигура, или субъективная форма. Она дает возможность определить Ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры дополняют Ваше основное поведение определенными особенностями.

ностями. Последняя фигура указывает на тип человека, взаимодействие с которым будет представлять для Вас наибольшие трудности. Однако вполне вероятно, что ни одна фигура Вам полностью не подойдет. Тогда Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм.

Некоторые характеристики Квадрата

Если Вашей основной формой оказался Квадрат, то Вы — неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот чем, прежде всего, знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. Все сведения систематизированы, разложены у них по полочкам. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Если Вы твердо выбрали для себя Квадрат — фигуру линейную, то, вероятнее всего, Вы относитесь к "левополушарным" мыслителям, т.е. к тем, кто перерабатывает данные, говоря языком информатики, в последовательном формате: а—б—в—г и т.д. Квадраты скорее "вычисляют" результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе "сюрпризы" и изменение привычного хода событий. Он постоянно "упорядочивает", организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но, увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, любовь к порядку, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время утверждать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, квадраты вольно или невольно затягивают с его принятием. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации.

Положительные психологические свойства: организованный, внимателен к деталям, трудолюбивый, рациональный, благоразумный, эрудированный, упорный, настойчивый, твердый в решениях, терпеливый, бережливый.

Отрицательные психологические свойства: педант, дотошный, мелочный, из-за деревьев не видит леса, излишне осторожный, с бедной фантазией, "умник", упрямый, консервативный, сопротивляющийся инновациям, выжидающий, затягивающий решения, скупой.

Привычки, пристрастия, увлечения: 1) строгий режим дня; 2) планирование; 3) пунктуальность; 4) точность; 5) пристрастие к письменной речи; 6) аккуратность; 7) практичность (экономичность); 8) серьезное отношение к браку и родительским обязанностям; 9) узкий круг друзей; 10) спокойный отдых; 11) коллекционирование; 12) занятия спортом.

Квадрат в конфликте. Упорство квадрата, переходящее в упрямство, часто становится причиной конфликтов с ним других форм. Квадраты не любят конфликтов. Излюбленный их стиль — уклонение от столкновения, избегание. Конфликт может являться источником развития организации, а когда руководитель — Квадрат делает вид, что ничего не произошло, и "загоняет" конфликт "внутрь", это тормозит развитие и, кроме того, чревато эмоциональным взрывом. Квадрат способен к сотрудничеству в разрешении конфликта при следующих условиях: 1) минимум эмоций и эмоциональных оценок; 2) уважение ценностей, убеждений, идеалов Квадрата (не затрагивайте его личность); 3) соответствие интеллектуальному потенциалу, эрудиции и профессионализму Квадрата.

Квадрат — сослуживец. Квадраты надежны, и Вы можете верить их словам, когда они говорят, что работа будет сделана в срок. Каким будет Квадрат в коллективе, во многом зависит от его членов.

Характеристика Треугольника

Форма треугольника символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их!

Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются "левополушарными" мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако, в противоположность Квадратам, они не ориентированы на детали, Треугольники сосредоточиваются на главном, на существе проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного в данных условиях решения проблемы.

Треугольник — это очень уверенный человек, который хочет быть правым всегда! Сильная потребность быть правым и контролировать положение

дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за всех делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле — это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольники всегда с большим трудом признают свои ошибки. Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не выносят возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают, как губка, полезную информацию.

Треугольники — честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение отличного качества выполняемой работы, Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести солидный статус, иначе говоря — сделать карьеру. Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник, сознательно или бессознательно, ставит перед собой вопрос: "А что я буду с этого иметь?". Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом "высоком" уровне управления. Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут "столкнуть лбами" своих противников. Главное отрицательное качество "треугольной" формы — сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Это характерно для "зарвавшихся" Треугольников, которых никто вовремя не остановил. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя, без них жизнь потеряла бы свою остроту.

Характеристика Прямоугольника

Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это — люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Причины прямоугольного состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно — значимость изменений для определенного человека.

Основной психической доминантой Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня! Они имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стиль жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода манеру других форм: "треугольную", "круглую" и т.д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с "человеком без стержня". Прямоугольникам общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, — любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость! Прямоугольники делают то, что никогда раньше не делали: задают вопросы; на это прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, обратной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. "Прямоугольность" — всего лишь стадия. Она пройдет!

Характеристика Круга

Круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован, прежде всего, в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый добродетельный из пяти форм. Он чаще всего служит тем "клеем", который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т.е. стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм прежде всего потому, что они лучшие слушатели. Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг ощущает чужую радость и чужую боль как свои собственные. Естественно, что люди тянутся к Кругам. Круги великолепно "читают" людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги "болеют" за свой коллектив и очень популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги, в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают декларировать твердую позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в

межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то ссора, наиболее вероятно, что именно Круг уступит первым. Во-вторых, Круги не отличаются решительностью, слабы в "политических играх" и часто не могут подать себя и свою "команду" должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например Треугольники. Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет находиться власть, — лишь бы все были довольны и кругом царил мир. Однако, если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круги проявляют завидную твердость.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее относятся к "правополушарным" мыслителям. "Правополушарное" мышление — более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев, например: а..].. —..].. д. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Главные черты их стиля мышления — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т.д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Можно сказать, что Круг — прирожденный психолог. Однако, чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает "левополушарных" организационных навыков своих "линейных братьев" — Треугольника и Квадрата.

Характеристика Зигзага

Зигзаг символизирует креативность, творчество хотя бы потому, что это самая уникальная и единственная разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то Вы, скорее всего, истинный "правополушарный" мыслитель, инакомыслящий — поскольку линейные формы превосходят Вас численностью.

Итак, как и Вашему ближайшему родственнику — Кругу, только еще в большей степени, Вам свойственна образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая, последовательная дедукция — это не Ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки от А к Я; в связи с этим многим линейным, "левополушарным" трудно понять Зигзагов. "Правополушарное" мышление не фиксируется на деталях, поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот — заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, "снимается". Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, "открывая глаза" другим на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво — или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь большое разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаги оживают и начинают выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность, наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны, что, наряду с их эксцентричностью, часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

Опросник акцентуаций личности (по К.Леонгарду)

Опросник разработан А.А.Барановым, с опорой на типологию акцентуаций личности по Карлу Леонгарду [см.: 60, с.319 —323]. Он позволяет определить доминирующие акцентуации темперамента, характера и стиля мышления.

Инструкция. Вам предлагаются следующие утверждения, которые Вы должны принять ("да") или отвергнуть ("нет") как соответствующие или не соответствующие Вашему поведению.

Опросник

1. Любит украшения, которые выделяют его среди других людей.
2. Долго помнит неприятные переживания.
3. Стремится к тому, чтобы все было на своих местах и в строгом порядке.
4. Легко впадает в гнев.
5. Инициативность — его главная черта.
6. Бывает так, что у него настроение меняется без видимых причин.
7. Чаще бывает пассивным.
8. Выделяется яркостью и искренностью чувств.
9. Можно сказать, что он человек робкий.
10. Он человек мягкосердечный.
11. У него преимущественно приподнятое настроение.
12. Отличается своеобразием мышления.
13. Ему легко удастся вступать в контакты с незнакомыми людьми.
14. Можно сказать, что он человек честолубивый.
15. Всегда придерживается правила: перед началом дел неоднократно все взвешивать.
 16. Бывает прям и резок в отдельных суждениях.
 17. Может и умеет ловчить и изворачиваться в затруднительном положении.
 18. Он способен на неожиданный поступок.
 19. Склонен все усложнять всевозможными условностями и морально-этическими запретами.
 20. Склонен к альтруистическим поступкам.
 21. Не умеет сколько-нибудь уверенно лгать.
 22. Хотя он человек настроения, но крайние реакции ему не свойственны.
 23. Его высказывания и поступки большей частью импульсивные, не оцениваемые предварительно внутренне.
 24. Несколько "оторван" от бытия.
 25. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, старается быть таким, каким его ожидают видеть.
 26. Ему нелегко переключаться на новое дело, но потом, разобравшись, справляется с ним лучше других.
 27. Отличается надежностью и точностью своих решений и действий.
 28. В коллективе почти всегда претендует на роль лидера.

29. Ему удастся быстро находить выход из тупиковых ситуаций.
30. Можно сказать, что он человек ситуации.
31. Склонен подчиняться и уступать.
32. Легковерен ко всяким слухам.
33. Избегает ответственности.
34. Плохо переносит вид крови.
35. Его нрав — прямой и открытый.
36. Может придерживаться мнения, которое резко отличается от мнения большинства.
37. Анализирует свое поведение в общении.
38. Может длительно бороться за свои взгляды, убеждения, идеи, не боясь потерять авторитет.
39. Склонен к нерешительности, рассуждательству.
40. Главным считает свой напор, а не силу противника.
41. Бывают случаи недостаточно серьезного отношения к своим обязанностям.
42. Иногда, на некоторое время, на несколько дней, а то и недель, "уходит в себя".
43. Его поведение определяется, в первую очередь, морально-политическими нормами общества.
44. Склонен к паникерству.
45. Доверчив в общении с друзьями.
46. Исполнителен, с чувством долга.
47. Его кредо — "куда подует ветер, туда и он".
48. Он человек малообщительный, общается, преимущественно, по необходимости.
49. Без особого труда может изменить свое настроение.
50. Не предпринимает первым мер к примирению, если был участником конфликта.
51. Нередко переносит исполнение дела на более поздний срок или на другой день недели.
52. Предпочитает жить реальной жизнью, а не планами на нее.
53. Может быть душой общества.
54. Иногда сам не знает, что ему надо.
55. Избегает и не любит шумное общество.
56. Обладает художественным вкусом.
57. Весьма тонко чувствует, кто и как к нему относится.
58. Его легко обидеть.

59. Для достижения цели предпочитает использовать опробованные способы, приемы, шаблоны, наборы действий.

60. В труде склонен раздумывать, как сделать лучше, быстрее, с меньшими затратами труда и сил.

61. Можно сказать, что он человек демонстративный.

62. Можно сказать, что он человек злопамятный.

63. Можно сказать, что он человек педантичный.

64. Можно сказать, что он человек импульсивный.

65. Можно сказать, что он яркий оптимист.

66. То оптимистичен, то вдруг пессимистичен.

67. Можно сказать, что он выраженный пессимист.

68. Можно сказать, что он человек пылкий, эмоциональный.

69. Можно сказать, что он достаточно тревожен.

70. Можно сказать, что он слишком миролюбивый.

71. Можно сказать, что он человек непосредственный, спонтанный.

72. Можно сказать, что он человек обособленный.

Обработка и интерпретация результатов

При обработке результатов опроса учитываются лишь утверждения, которые испытуемым приняты ("да, это соответствует моему поведению"). Ниже (табл. 8.8) приведены шифры акцентуаций и соответствующие им номера утверждений. Так, например, педантическая акцентуация характера (шифр — 03) будет наблюдаться у испытуемого, который считает, что утверждения 3, 15, 27, 39, 51, 63 соответствуют его поведению.

Таблица 8.8

Оценка типов акцентуаций

Баллы	Шифры акцентуаций личности (01—12) и номера соответствующих утверждений											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
2	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
6	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Сумма баллов:												

Для различных утверждений в разной степени характерна выраженность акцентуаций, поэтому следует оценивать их дифференцировано.

Руководствуясь описанной шкалой, необходимо подсчитать общую сумму баллов, набранных испытуемым, и определить типы акцентуаций характера (01—04), темперамента (05—10), и стиля мышления (11—12).

Описание акцентуаций личности, по К.Леонгарду*

Шифр	Акцентуации (психотипы)	Психологическая характеристика
1	2	3
01	Демонстративный	Развитая способность к вытеснению из памяти неприятных сведений и фактов, вследствие чего корректируются все сферы деятельности
02	Злопамятный	Преобладает стойкость эмоциональных состояний гнева или страха, которые держатся очень долгое время, хотя никакие новые переживания их не активизируют
03	Педантичный	Неприятные факты, травмирующие переживания часто довлеют в памяти; негибкость, инертность психических процессов
04	Возбудимый	В основе поведения преобладают влечения, инстинкты и неконтролируемые побуждения, приводящие к разрядке в большей мере физической, нежели духовной
05	Оптимист	Приподнятость настроения, жажда деятельности, словоохотливость, живость мышления и возникновение идей по ходу беседы
06	Циклический	Сменяются, чередуясь, состояния энергичности и подавленности
07	Пессимист	Низкий основной уровень настроения, сосредоточенность больше на негативных сторонах жизни, чем на положительных
08	Экзальтированный	Резкие переходы от восторга по поводу радостных событий к тревоге и отчаянию по поводу негативных
09	Тревожный	Тревожность, повышенная робость и пугливость
10	Мягкосердечный	Повышенная чувствительность и глубина переживаний в области тонких эмоций, связанных с проявлениями душевности, гуманности и отзывчивости; впечатлительность
11	Экстраверт	Больше ориентирован на восприятия, чем представления, может легко поддаваться влиянию окружения, стимулам извне
12	Интроверт	Живет не столько восприятиями и ощущениями, сколько своими представлениями. Внешние события на него влияют мало. Склонен к раздумьям; слабая готовность к деятельности

* Названия акцентуаций представлены в общеупотребительной форме, а не в клинических понятиях.

Тест К.Юнга: общепсихологическая типология

Данный тест позволяет выявить тип личности — экстраверсию, интроверсию или амбоверсию [см.: 18, с. 123 — 125]. Интроверт — это человек с преобладающим интересом к идеям, воображению, внутренней жизни; легко ранимый, чувствительный. Экстраверт — человек, ориентированный на внешний (объективный) мир, с преобладающим интересом к жизни во всех ее проявлениях, адекватно осуществляющий постановку целей и задач, правильно оценивающий себя и других. Амбоверт — человек, которого невозможно отнести к тому или иному типу, потому что он в равной степени (или в зависимости от ситуации) проявляет черты, свойственные и экстраверту, и интроверту.

Инструкция. На каждый вопрос имеется два варианта ответа; необходимо выбрать ответ, который подходит Вам больше, и поставить букву, обозначающую этот ответ.

Текст опросника

1. Что Вы предпочитаете? а) немного близких друзей; б) большую товарищескую компанию.
2. Какие книги Вы предпочитаете читать? а) с занимательным сюжетом; б) с раскрытием переживаний героев.
3. Что Вы скорее можете допустить в работе? а) опоздание; б) ошибки.
4. Если Вы совершаете дурной поступок, то: а) остро переживаете? б) острых переживаний нет?
5. Как Вы сходитесь с людьми? а) быстро, легко; б) медленно, осторожно.
6. Считаете ли Вы себя обидчивым? а) да; б) нет.
7. Склонны ли Вы хохотать, смеяться от души? а) да; б) нет.
8. Считаете ли Вы себя: а) молчаливым? б) разговорчивым?
9. Откровенны ли Вы или скрытны? а) откровенен; б) скрытен.
10. Любите ли Вы заниматься анализом своих переживаний? а) да; б) нет.
11. Находясь в обществе, Вы предпочитаете: а) говорить? б) слушать?
12. Часто ли Вы переживаете недовольство собой? а) да; б) нет.
13. Любите ли Вы что-нибудь организовывать? а) да; б) нет.
14. Хотелось бы Вам вести интимный дневник? а) да; б) нет.
15. Быстро ли Вы переходите от решения к исполнению? а) да; б) нет.
16. Легко ли Вы меняете Ваше настроение? а) да; б) нет.
17. Любите ли Вы убеждать других, навязывать свои взгляды? а) да; б) нет.
18. Ваши движения: а) быстры? б) замедленны?
19. Вы сильно беспокоитесь о возможных неприятностях? а) часто; б) редко.
20. В затруднительных случаях Вы: а) спешите обратиться за помощью к другим? б) не любите обращаться?

Обработка и интерпретация результатов

Показатели экстраверсии: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8б, 9а, 10б, 11а,
12б, 13а, 14б, 15а, 16а, 17а, 18а, 19б, 20а.

Количество совпавших ответов подсчитать и умножить на 5.

Уровни выраженности:

0—35 — интроверсия;

36—65 — амбоверсия;

66—100 — экстраверсия.

Экстраверт ("вывернутый наружу"): легок в общении, у него высокий уровень агрессивности, имеет тенденцию к лидерству, любит быть в центре внимания, легко завязывает контакты, импульсивен, судит о людях "по внешности", не заглядывает внутрь. К экстравертам относятся холерики и сангвиники.

Интроверт ("обращенный внутрь"): направлен на мир собственных переживаний, мало контактен, молчалив, с трудом заводит новые знакомства, не любит рисковать, переживает разрыв старых связей, нет вариантов проигрыша и выигрыша, высокий уровень тревожности и ригидности; флегматики, меланхолики.

Амбоверт: нельзя утверждать о принадлежности человека к тому или другому типу, ему свойственно поведение, характерное для обоих типов.

Тест "Определение буквенного шифра психосоциотипа"

Инструкция. На основе анализа своего жизненного стиля определите буквенный шифр своего психосоциотипа.

- 1) Вы экстраверт (Е) или больше похожи на интроверта (И)?
- 2) Вы стараетесь учесть все факты и детали подробностей, больше доверяете своим текущим ощущениям (С) или своей интуиции (И)?
- 3) Вы чаще принимаете решение на основе эмоций и чувств (Э) или путем логического объективного анализа (Л)?
- 4) Вы склонны планировать и жестко контролировать свою жизнь (Р) или чаще действуете спонтанно, быстро меняя свои решения и планы (В)?

Обработка и интерпретация результатов

Определите буквенный шифр своего психосоциотипа, после чего внимательно ознакомьтесь с характеристикой Вашего психосоциотипа (см. разд. 8.2).

Цифровой тест "Социотип"

Авторы теста — В.Мегель и А.Овчаров [см.: 50, с. 48—52]. Метод предназначен для условного выявления социотипа испытуемого.

28 — 34 балла. Вам нелегко бывает отказаться от своих взглядов, принципов. Чем больше кто-то стремится повлиять на Вас, тем сильнее Ваше сопротивление. Но, в сущности, за Вашим упорством скрывается не столько уверенность в самом себе, сколько страх, боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

35 — 40 баллов. Если уж Вам что-то придет в голову, то никто Вас не переубедит. Вы безоглядно идете к целям, которые поставили. Но тот, кто знает Вас хорошо и предвидит Вашу реакцию, может умело и незаметно направлять Ваши действия. Так что Вам стоило бы проявлять поменьше упрямства и побольше сообразительности.

Тест "Нарисуйте человека"

Инструкция. Нарисуйте человека, используя следующие геометрические фигуры: круг, квадрат, треугольник, но таким образом, чтобы было задействовано не более 10 фигур. Размер фигур не имеет значения. Необходимо нарисовать три варианта человека (можно на разных листах бумаги).

Обработка и интерпретация результатов

Нужно подсчитать количество использованных в изображении кругов, квадратов и треугольников, а затем записать результат в виде трехзначного числа, где сотни — количество треугольников, десятки — кругов, а единицы — квадратов. Это следует проделать для каждого рисунка.

Полученное число сравните с приведенными ниже значениями. В зависимости от того, какое количество треугольников, кругов и квадратов было Вами использовано, можно будет отнести Вас к одному из шести типов людей (запишите тип для каждого из трех рисунков).

I — Руководитель				II — Ответственный исполнитель	III — Тревожно-мнительный	IV — Ученый	V — Интуитивный	VI — Конструктор-изобретатель	
901	802	703	604	505	406	307	206	109	
910	811	712	613	514	415	316	217	118	019
	820	721	622	523	424	325	226	127	028
Жесткое доминирование		720	631	532	433	334	235	136	037
			640	541	442	343	244	145	046
				550	451	352	253	154	055
					460	361	262	162	064
						370	272	172	073
							280	181	082
								190	091

Соответственно первый рисунок человека — это тип Вашего основного поведения в большинстве случаев. Второй и третий рисунки — Ваше поведение дополняется такими видами поведения в некоторых случаях.

Описание типов людей

I — Руководитель. Такие люди стремятся к доминированию над другими, проявляют организационные способности, прекрасное речевое развитие, хорошую адаптацию к любой социальной среде.

II — Ответственный исполнитель. Человек такого типа колеблется в принятии ответственных решений, предпочитает выполнять чужие распоряжения, проявляя ответственность, требовательность к себе, высокий профессионализм. Часто доводит себя до утомления и перенапряжения.

III — Тревожно-мнительный тип. Часто сомневается в себе, тревожится. Отличается ранимостью. Имеет множество способностей, может часто менять профессию. Не переносит беспорядок, грязь, из-за чего может даже идти на конфликт.

IV — Ученый. Такой человек абстрагируется от реальности, любит размышлять, порой разрабатывает свои собственные теории. Характерно рациональное поведение, душевное равновесие.

V — Интуитивный тип. Характеризуется высокой чувствительностью нервной системы, повышенной истощаемостью, утомляемостью. Чувствует новизну, имеет способности к предугадыванию хода событий, направления развития, т.е. хорошо развитую интуицию. Такие люди вырабатывают свои собственные нормы морали, не выносят посягательства на свободу, имеют образное воображение, склонны к творчеству.

VI — Конструктор-изобретатель. Имеет богатое воображение, пространственное видение. Бывают одержимы своими идеями; такие вещи, как карьера, власть, деньги могут для них ничего не значить. Как правило, являются интровертами, погружены в свой мир идей, чувств, мыслей, живут собственными нормами нравственности.

Оценка социально-психологического климата в коллективе

Е.И.Рогов в книге "Настольная книга практического психолога" [46, с.106 — 108] предлагает методику экспресс-оценки социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям. Данная методика позволяет очень быстро, всего по 13 профилям, дать ориентировочную оценку социально-психологического климата коллектива.

Инструкция. Оцените, пожалуйста, как проявляются нижеперечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Сперва ознакомьтесь со свойством, предложенным слева, затем — справа, и после этого кружком обведите ту оценку в средней части листа, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

Инструкция. Из каждой пары описаний (1 — 2, 3 — 4, 5 — 6, 7 — 8) выберите только одно и запишите его порядковый номер в бланк ответов. В результате у Вас должен получиться четырехзначный код.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешенно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям приятное, учтивы.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны, уверены в себе. Предпочитаете не расплываться на несколько дел сразу, тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного Вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Склонны к колебаниям и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеяны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, малоинициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнего.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны, откровенны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

Обработка и интерпретация результатов

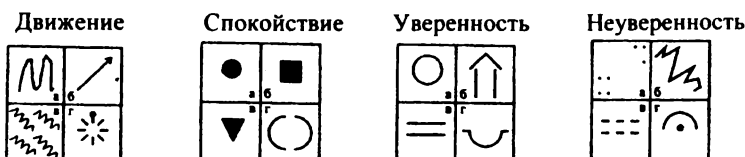
Бланк ответов:

1357 — Максим Горький	2357 — Габен	1457 — Драйзер	2457 — Дюма
1358 — Штирлиц	2358 — Жуков	1458 — Гюго	2458 — Наполеон
1367 — Робеспьер	2367 — Бальзак	1467 — Достоевский	2467 — Есенин
1368 — Джек Лондон	2368 — Дон-Кихот	1468 — Гамлет	2468 — Гексли

Тест "Особенности поведения"

Г.В.Бороздина в своей книге "Психология делового общения" [8, с. 214—215] приводит следующую методику экспресс-оценки поведения личности.

Инструкция. Внимательно взгляните в 16 символов, которые собраны в четыре группы: "Движение", "Спокойствие", "Уверенность" и "Неуверенность". Из каждой группы выберите по одному символу, больше всего соответствующему Вашему состоянию.



Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов следующим образом:

<i>движение:</i>	<i>спокойствие:</i>	<i>уверенность:</i>	<i>неуверенность:</i>
а—4;	а—4;	а—4;	а—4;
б—8;	б—8;	б—8;	б—8;
в—2;	в—2;	в—2;	в—2;
г—10;	г—10;	г—10;	г—10.

Уровни выраженности

8 — 13 баллов. Ваше поведение зависит прежде всего от окружающих. Вы легко падаете духом, легко воодушевляетесь, с трудом занимаетесь тем, что Вам не нравится. На Вас сильно влияет окружающая обстановка, поэтому нельзя сказать, что Вы — хозяин своих решений. Вы слишком эмоциональны, руководствуетесь настроением.

14 — 20 баллов. Хотя Вы и "плывете по течению", но стремитесь найти свой стиль. Вы критически относитесь к себе, так что окружающие не могут на Вас повлиять, если у них не имеется убедительных аргументов. Если здравый смысл подсказывает Вам, что позиция, которую Вы до сих пор защищали, Вам во вред, то Вы в состоянии от нее отказаться.

21—27 баллов. Вы считаете себя непогрешимым. Но Вы все же подвержены внешнему влиянию. Вы стремитесь найти "золотую середину" между собственными взглядами, убеждениями и теми ситуациями, которые ставит перед Вами жизнь. Вам помогает то, что инстинктивно Вы выбираете верный путь.

Оценки несут следующую смысловую нагрузку:

3, -3 — свойство проявляется в коллективе всегда;

2, -2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

1, -1 — свойство проявляется нередко;

0 — проявляются в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Положительные свойства		Шкала оценок	Отрицательные свойства
1	Преобладает бодрый, жизне- радостный тон настроения	3 2 1 0 -1 -2 -3	Преобладает подавленное на- строение
2	Доброжелательность в отно- шениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 -1 -2 -3	Конфликтность в отношениях и антипатии
3	В отношениях между груп- пировками внутри коллектива существует взаимное располо- жение, понимание	3 2 1 0 -1 -2 -3	Группировки конфликтуют меж- ду собой
4	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участ- вовать в совместной деятельно- сти	3 2 1 0 -1 -2 -3	Проявляют безразличие к более гласному общению, выражают отри- цательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товари- щей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива	3 2 1 0 -1 -2 -3	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вы- зывают зависть, злорадование
6	С уважением относятся к мнению друг друга	3 2 1 0 -1 -2 -3	Каждый считает свое мнение глав- ным, нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи кол- лектива переживаются как свои собственные	3 2 1 0 -1 -2 -3	Достижения и неудачи коллекти- ва не находят отклика у членов кол- лектива
8	В трудные минуты для коллек- тива происходит эмоциональное единение "один за всех, и все за одного"	3 2 1 0 -1 -2 -3	В трудные минуты коллектив "раскисает", возникают ссоры, рас- терянность, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за коллек- тив, если его отмечают руково- дители	3 2 1 0 -1 -2 -3	К похвалам и поощрениям кол- лектива здесь относятся равнодушно
10	Коллектив активен, полон энергии	3 2 1 0 -1 -2 -3	Коллектив инертен и пассивен
11	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам кол- лектива, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 -1 -2 -3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждеб- ность
12	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 -1 -2 -3	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3 2 1 0 -1 -2 -3	Коллектив заметно разделяется на "привилегированных" и "парий"; пренебрежительное отношение к слабым

Обработка и интерпретация результатов

1. Необходимо сложить все абсолютные величины: сначала положительные оценки \sum_{+} , потом отрицательные \sum_{-} . Потом нужно сложить обе величины (помните, что \sum_{-} со знаком минус). Например, $\sum_{+}=14$, а $\sum_{-}=-18$; сложим эти величины: $14+(-18)=-4$, т.е. СПК (социально-психологический климат) равен -4 . Таким образом нужно обработать результаты каждого члена коллектива.

2. Все числа, полученные после обработки результатов каждого члена коллектива, необходимо сложить и разделить на количество отвечавших, т.е. нужно получить среднеарифметические данные — СПК_{ср}. Затем полученное число сравнивают с *уровнями выраженности* методики:

+22 и более — это высокая степень благоприятности СПК;

от +8 до +22 — средняя степень благоприятности СПК;

от 0 до +8 — низкая (незначительная) степень благоприятности СПК;

от 0 до -8 — начальная степень неблагоприятности СПК;

от -8 до -10 средняя степень неблагоприятности СПК;

от -10 и ниже — сильная степень неблагоприятности СПК.

Подобный подсчет можно сделать по каждому свойству. Следует: а) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса; б) полученное число разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих чисел по степени убывания их величины. Таким образом мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

Описанная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (точнее, тех свойств, которые "заложены" в опросном листе).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Какие методы экспресс-диагностики личности Вам знакомы?
2. Каким образом можно применять психологические знания о работнике, полученные с помощью типологических тестов, в практике управления трудовым коллективом?
3. Каким образом на производстве можно осуществлять экспресс-диагностику социально-психологического климата коллектива?
4. Какие факторы влияют на социально-психологический климат коллектива?
5. Изобразите или опишите пять-шесть позиций людей, которые наряду с вышеупомянутыми характеризуют определенное состояние человека.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностике — СПб.: Питер Ком, 1999. — 528 с.

Ниренберг Д. Как читать человека, словно книгу: Сб. — Баку: Сада, 1992. — 176 с.

Практикум по психологии профессиональной школы / Под общ. ред. Э.Ф.Зеера. Свердловск: Изд-во Свердл. инж.-пед. ин-та, 1990. — 117 с.

Психологические аспекты подбора и проверки персонала: Сб./ Сост. Н.А.Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 400 с.

Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании: Учеб. пособие. — М.: ВЛАДОС, 1996. — 529 с.

Шевандрин Н.И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. — М.: ВЛАДОС, 1998. — 512 с.

Тема 9. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

ЦЕЛЬ:	ознакомить студентов с принципами субъектно-ориентированного взаимодействия; выявить стереотипы межличностного взаимодействия; сформировать индивидуальный профессиональный стиль поведения.
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:	управленческое общение, принципы общения, социально-коммуникативная компетентность руководителя.

9.1. Психология управленческого общения

Общение — процесс взаимодействия и взаимоотношения субъектов (личностей, социальных групп), в котором происходит взаимообогащение деятельностью, информацией, эмоциями, навыками, умениями, а также волевой контакт.

✓ **Управленческое общение** — общение, вызванное необходимостью реализации управленческих функций с учетом обратной связи.

Управленческое общение предполагает диалектическое взаимодействие между объектом и субъектом управления, осуществляющим сознательное воздействие на объект для достижения поставленных целей. Взаимоотношения между субъектом и объектом нельзя рассматривать как односторонний процесс воздействия субъекта на объект, во-первых, потому, что всякий субъект управления в свою очередь является и объектом управления со стороны организации более высокого уровня производственной иерархии и, во-вторых, потому, что объект управления не пассивен по отношению к субъекту управления: посредством обратной связи он в неменьшей степени оказывает на него воздействие, заставляя вносить коррективы как в формирование самого субъекта управления (его состав, структуру), так и в процесс реализации выполняемых им функций. Поэтому правильнее говорить о субъектно-субъектных отношениях в управленческой деятельности.

✓ В управленческом общении выделяют три взаимосвязанные стороны: **коммуникативную** (обмен информацией), **интерактивную** (обмен действиями) и **перцептивную** (обмен чувствами, эмоциями). Каждая из сторон при осуществлении управленческого общения имеет ряд черт отличительных, скажем, от общения в общеличностном плане. Это связано с тем фактом, что общение происходит в системе особых отношений, а именно — управленческих.

Перцептивная сторона управленческого общения. Состоит в обмене эмоциями, чувствами, в сопереживании.

✓ Перцептивная сторона управленческого общения — это прежде всего эмоциональный фон общения, это чувства и эмоции, возникающие у субъектов управленческого общения на основе коммуникации и интеракции.

Коммуникативная сторона управленческого общения. Характеризуется содержанием и объемом передаваемой информации. Коммуникация состоит, прежде всего, в информационном обмене между субъектами общения. Порой при обмене информацией возникают барьеры непонимания. Это объясняется многими факторами: различием в терминологии, понятиях (что может быть обусловлено профессиональной деятельностью, или социальным окружением, или, например, языковым барьером), различием установок и ценностных ориентаций, различием в опыте и т.п.

Компоненты коммуникативного процесса можно представить в виде следующей схемы:



Рис. 9.1. Структура коммуникативного процесса

Интерактивная сторона управленческого общения. Характеризуется взаимодействием партнеров во время общения, а также установками к действию, которые породил процесс общения. Коммуникативный процесс рождается на основе некоторой совместной деятельности, и обмен знаниями и идеями по поводу этой деятельности неизбежно предполагает, что достигнутое взаимопонимание реализуется в новых совместных попытках развить далее деятельность, организовать ее. Для участников деятельности очень важно не только обменяться информацией, но и организовать обмен действиями, спланировать их. Таким образом коммуникация организуется в ходе совместной деятельности, "по поводу" ее.

✓ Специфика управленческого общения в данном ракурсе выражена в распорядительной деятельности. Руководитель общается с подчиненными в частности для того, чтобы организовать их работу, направить их деятельность на решение целей и задач предприятия, организации или небольшого структурного подразделения.

9.2. Индивидуальный стиль общения в профессиональной деятельности руководителя

Индивидуальный стиль общения в профессиональной деятельности руководителя может рассматриваться как подвижная, ситуативно меняющаяся система используемых средств и способов общения.

В стиле общения находят выражение [31, с.271]:

- 1) особенности коммуникативных возможностей руководителя;
- 2) уже достигнутый уровень взаимоотношений руководителя с окружающими;
- 3) творческая индивидуальность руководителя;
- 4) особенности трудового коллектива, которым нужно управлять;
- 5) стиль руководства в организации.

Индивидуальный стиль общения воплощает в себе социально-этнические установки и традиции организации, индивидуально-психологические особенности руководителя, его личностный и профессиональный уровень.

Практически во всех сферах современного общества оптимальным стилем общения считается общение на основе творческой увлеченности какой-либо деятельностью субъектов общения. В принципе, оптимальность стиля общения может различаться для организаций, ориентированных на разный социальный заказ. Например, в тех организациях, где требуется оперативность в принятии сложных решений со всей полнотой ответственности (армия, правоохранительные органы), наиболее оптимальным может быть общение, основанное на авторитарных позициях, — минимум личностной компоненты в общении. И наоборот, в организациях, занимающихся научными исследованиями, оптимальным, скорее всего, будет являться стиль общения, ориентированный на творческую увлеченность совместной деятельностью субъектов общения, — максимум личностной компоненты в общении.

Ведущей стилистической чертой современного стиля управленческого общения является демократичность, простота и живость построения фразы, использование разговорной лексики и фразеологии [49, с. 24]. Такой стиль создается следующими психотехническими приемами: 1) воображаемая диалогизация (имитация обстановки диалога); 2) прием вопросно-ответного хода (субъект сам задает себе вопрос и сам на него отвечает); 3) риторический вопрос (утверждение или отрицание, которое активизирует слушателей); 4) прием эмоцио-

нальных восклицаний (позволяет усилить внимание к какому-либо аспекту обсуждения); 5) прием инверсии (умышленное нарушение порядка слов).

Чтобы развивать индивидуальный стиль общения в профессиональной деятельности, необходимы знания о психотехнике речи. **Психотехника речи** — это система индивидуально-психологического управления голосом, дикцией, интонацией, логикой в соответствии с социально-психологическими условиями общения [49, с. 24]. Овладение психотехникой речи способствует становлению индивидуального стиля общения.

Развитие индивидуального стиля управленческого общения представляется важным аспектом подготовки современных менеджеров.

9.3. Социально-коммуникативная компетентность руководителя

Компетентность — это особый тип организации знаний относительно определенной содержательной области, связанный с возможностью принимать конструктивные решения (как в виде оценок, умозаключений, так и в виде программ поведения [см.: 11, с. 35 — 45]).

Социально-коммуникативная компетентность отражает особенности организации знаний в системе общественных отношений, социума, в котором обитает человек, и межличностного взаимодействия.

Социально-коммуникативная компетентность руководителя определяется как совокупность знаний, умений и навыков по установлению и управлению контактным взаимодействием с подчиненными, коллегами и руководством более высокого уровня.

Социально-коммуникативная компетентность руководителя состоит из следующих компонентов:

- коммуникативно-диагностического (диагностика руководителем социально-психологической ситуации);
- коммуникативно-прогностического (предвидение развития коммуникативной ситуации);
- коммуникативно-программирующего (разработка программ предстоящего общения);
- коммуникативно-организационного (установление первоначального контакта с человеком, аудиторией слушателей; самопрезентация).

Практические задания

Управленческое общение

- Интерпретируйте ответы руководителя в различных ситуациях (задание №1).
- Узнайте и назовите качества людей по их описанию (задание №2).
- Спроектируйте систему взаимодействия с конкретным сотрудником, определите, какие управленческие ситуации для него будут конфликтными (задание №3).
- Сформулируйте вопросы к различным высказываниям, определите тип каждого вопроса (задание №4).
- Сформулируйте вывод.

Задание №1. Тренинг делового общения

В каждой из приведенных ниже ситуаций найдите, какой из ответов руководителя точнее всего раскрывает скрытый смысл высказывания подчиненного и создает наилучшие условия для искренности собеседника, доверительной беседы. Интерпретируйте каждый из ответов руководителя во всех ситуациях.

Ситуация 1

Молодой сотрудник месяц работает в коллективе. В беседе с вышестоящим руководителем, принимавшим его на работу, он сказал: "Не могу определить почему, но я не чувствую себя полноправным членом. Все приятные люди, но я ощущаю себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мной? Не знаю...".

Ответы руководителя:

- 1) Почему бы Вам не сделать что-нибудь приятное товарищам?
- 2) Вам кажется, что группа Вас не принимает?
- 3) Вы думаете, что чем-то не нравитесь коллективу?
- 4) Вы думаете, что они должны считать Вас своим?

Ситуация 2

Сотрудник сказал своему начальнику, недавно вступившему в эту должность: "Я уже давно здесь работаю и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!".

Ответы руководителя:

- 1) Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять Ваши же ошибки?

- 2) Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как сдать его мне?
- 3) Вам кажется, что в отчете только мелкие неточности?
- 4) Вы считаете, что я придираюсь?

Ситуация 3

Один из сотрудников говорит руководителю: "Я не хочу работать с Сидоровым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него работу".

Ответы руководителя:

- 1) Вы считаете, что Сидорова надо подтянуть?
- 2) А как Сидоров относится к Вам?
- 3) Вы считаете, что Сидоров вносит разлад?
- 4) Вы думаете, что Сидорову лучше "уйти"?

Ситуация 4

Молодого работника, допустившего брак, вызвали к руководителю. Войдя, он сказал: "Не пойму, зачем отвлекать людей от работы. Прошу не задерживать меня, работа стоит".

Ответы руководителя:

- 1) Вы считаете, что помощь Вам не нужна?
- 2) Вы не верите, что Вам могут помочь?
- 3) Вы думаете, что Вас вызвали для нотации?
- 4) Не делайте поспешных выводов.

Ситуация 5

Опытный работник пенсионного возраста зашел в кабинет к руководителю: "Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника — что надо ... Однако как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул ... по-видимому, мой опыт еще пригодится".

Ответы руководителя:

- 1) Вы считаете, что новое оборудование у нас пока преждевременно?
- 2) Вы хотите сказать, что техника не заменит человека?
- 3) Вас волнует, как отразится на Вас переход на новую технику?
- 4) Итак, Вы не спешите уходить от нас?

Ситуация 6

Когда начальник сделал замечание подчиненной, уже немолодой женщине, та сказала: "Итак, я поняла, что отработала свое, что надо уходить...".

Ответы руководителя:

- 1) Напрасно Вы так считаете.
- 2) Вас ни на кого не променяю!

3) Вы считаете, что здесь нужен более подготовленный человек?

4) Вы думаете, что к Вам придираются?

Ситуация 7

Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Работник раздраженно отвечает: "Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете всякую инициативу".

Ответы руководителя:

1) Почему бы Вам не посоветоваться со мной, прежде чем что-то принимать?

2) Вам не по душе, что я критикую Вас?

3) По-видимому, мне нужно было больше учить Вас.

4) Вы считаете, что рутинную работу должен делать кто-то другой?

Ситуация 8

30-летний мужчина говорит своему начальнику: "Я не боюсь работы. Хотя, правда, не всякая работа мне нравится. Работа, с которой справится всякий, мне не по душе".

Ответы руководителя:

1) Вы думаете, что способны на большее?

2) Вы считаете себя способнее других?

3) Вы стремитесь к продвижению?

4) Вы считаете, что Вас недооценивают?

Ситуация 9

Член бригады, работающей на единый наряд, говорит: "Заккрытие наряда у нас превращается в дележ денег, каждый тянет на себя. Все готовы перегрызться".

Ответы руководителя:

1) Вас не устраивает заработок?

2) Вы считаете, что система оплаты не подходит для бригады?

3) Вы считаете, что вокруг этого слишком много разговоров?

4) Вы считаете, что зарплату надо распределять как-то по-другому?

Ситуация 10

Руководитель сказал подчиненной, женщине "бальзаковского возраста", что уже второй раз справляется о нужном ему документе, на что она ответила: "Я ведь хочу сделать как лучше. Вы же знаете, что я не могу работать как попало! Если я уже не устраиваю Вас, скажите об этом прямо".

Ответы руководителя:

1) Ну что Вы так нервничаете? Не вижу для этого повода.

2) Вам стало труднее работать со мной? Может, у меня с возрастом характер портится?

3) Почему Вы делаете такие выводы?

4) Я знаю, что Вы старательны. Наверное, я не сказал Вам, как срочно нужен мне этот документ.

Ситуация 11

Мастер, увидев болезненное состояние рабочего, посылает его в здравпункт, объясняя это опасением, что тот получит травму. Тот нехотя отвечает: "Да это пустяки, но, если уж Вы так хотите, схожу".

Ответы руководителя:

1) Вы не хотите идти к врачу?

2) Вы согласны идти?

3) Не теряйте времени.

4) Вы недовольны моим решением?

5) Может, Вы и правы, но посмотрим, что скажет врач.

6) Вы боитесь потерять в зарплате?

Ситуация 12

45-летний мужчина восторгается нынешним местом работы: "Я работал на многих предприятиях и теперь вижу, что лучше, чем это место, мне и желать нечего".

Ответы руководителя:

1) Вы многого ожидаете от этой работы?

2) Это как посмотреть.

3) Вам, видимо, не нравились прежние места?

4) Вы, наверное, долго на одном месте не работали?

Ситуация 13

В беседе с руководителем молодая работница сетовала на неполадки в коллективе. В конце беседы она сказала: "Многие, кого я считала друзьями, оказались совсем не теми, за кого я их принимала. Может, правда, я слишком много ожидала от тех, с кем близко общаюсь?".

Ответы руководителя:

1) Вы думаете, что надо уйти из коллектива?

2) Когда узнаешь людей ближе, нередко теряешь к ним интерес.

3) Вам кажется, что не нужно ожидать от людей слишком многого?

4) Вы думаете, что если уйдете, то Ваши проблемы будут разрешены?

Задание №2 Личностные качества

Ниже даны описания девятнадцати личностных качеств. Назовите личностные качества по их описанию.

Описания личностных качеств

1. Исполнительный, соблюдающий во всем порядок	11. Производящий впечатление
2. Наступательно-захватнический	12. Легко поддающийся впечатлениям
3. Вполне соответствующий ...	13. Способный к серьезной работе
4. Знающий свое дело (высокое мастерство)	14. Готовый содействовать благополучию других
5. Лишенный оригинальности	15. Не прощающий причиненного зла
6. Не терпящий возражений	16. Склонный к приобретению новых знаний
7. Лишенный своеобразия, индивидуальных, характерных свойств	17. Очень однообразный по тону
8. Испытывающий волнение, склонный к нему	18. Требующий помощи, внимания
9. Скупой на идеи, мысли	19. Стоящий особняком, отдельно
10. Легко поддающийся чужому влиянию	

Задание №3 Система взаимоотношений с сотрудником

Спроектируйте систему взаимодействия с одним из сотрудников (описания даны ниже). Определите, какие управленческие ситуации для него будут конфликтными.

Описания сотрудников

1. Человек преимущественно хорошего настроения, с высоким жизненным тонусом, энергичен, активен, склонен к лидерству, общителен, стремится всегда "быть на людях", плохо переносит одиночество и недостаток общения. Легко осваивается в новой обстановке, работает активно, вдохновенно, но может иметь неустойчивые интересы; для него характерно быстрое, но поверхностное и небрежное выполнение трудных заданий. Предпочитает общение углубленной предметной работе. Не любит регламентацию, монотонную работу, требующую мелочной аккуратности.

2. Человек настроения, которое меняется слишком часто по непонятным причинам. Работоспособность зависит от настроения: может работать полно-весно и эффективно, но может также проявлять вялость, небрежность; не стремится к лидерству, избегает всяких напряжений во взаимоотношениях с людьми. Чувствительный, эмоциональный.

3. Впечатлительный человек, робкий, застенчивый, самоуглубленный, замкнутый. Медленно, с трудом вникает в работу, но способен длительное время работать качественно и эффективно, является высококвалифицированным специалистом, хорошо знает свое дело; стремится оставаться в тени, не претендует на лидерство.

4. Флегматичный человек, малообщительный, медлительный. Включается в деятельность и работает медленно, но основательно, углубленно, качественно. Любит работать один, в спокойной обстановке, внимателен к деталям, стремится к реализации чужих идей.

5. Человек увлекающийся, склонный к творческой деятельности, легко продуцирует новые идеи, имеет развитую интуицию и вкус к интеллектуальной деятельности. Если заинтересован в работе, может активно трудиться длительное время без снижения эффективности. Если деятельность по тем или иным причинам неинтересна, будет "отлынивать", имитировать деловую активность.

6. Человек, характер которого можно описать так: воля и интеллект. Склонен к логическому анализу, доверяет только фактам и обоснованным аргументам. Интуиция не развита, эмоциональная сфера подавляется интеллектом. Хорошо прорабатывает и реализует чужие идеи, к генерации собственных идей малоспособен. Усердный, целеустремленный, упорный работник. Любит порядок и дисциплину в работе. Стремится к власти, любит быть первым, честолюбив.

7. Нервный, раздражительный человек. В спокойной обстановке работает хорошо, но с возникновением напряженной ситуации проявляет суетливость, беспокойство и даже агрессию. Вследствие повышенной мнительности и нетерпимости к мнению других часто выступает зачинателем конфликтов в коллективе. Не любит введения нового, привыкает к устаревшим методам работы и долго не может от них отказаться.

8. Человек, оторванный от реальности. Любит абстрактную интеллектуальную деятельность. Необщителен. Увлечен созданием новых теоретических схем, концепций. Способен к продуцированию свежих творческих идей, но проявляет беспомощность в их практическом внедрении.

9. Эмоциональный, чувственный, добрый человек, "душа компании". Склонен сочувствовать и помогать другим людям. Любит делать подарки, общаться в неформальной обстановке, представлять.

10. Человек-бунтарь. Не терпит никаких ограничений в работе, всегда стремится к новизне в деятельности. Любит постоянные смены видов труда. Выносит высокие нагрузки в работе, плохо управляет.

Задание №4. Техника постановки вопроса

Поставьте вопросы к нижеприведенным высказываниям, обоснуйте необходимость постановки именно такого вопроса. При этом обратите внимание на тот аспект содержания высказывания, который вызвал Ваш отклик. Соответствует ли Ваш вопрос созданию предмета профессионального взаимодействия? Укажите вид сформулированного Вами вопроса.

Виды вопросов:

- "закрытый" вопрос предполагает односложный ответ типа "да", "нет";
- "открытый" вопрос предполагает развернутый ответ;
- "риторический" вопрос не требует ответа и содержит утверждение в форме вопроса (например: "Ведь мы уже договорились, не так ли?");
- "переломный" вопрос задается для направления беседы либо подключает новые вопросы в русло имеющегося направления (например: "Как Вы себе представляете ..." — или: "Как Вы считаете, нужно ли ...");
- "зеркальный" вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части высказывания собеседника, что заставляет того продолжить рассказ.

Высказывания:

1. С ним вечно что-то случается.
2. Бесполезно с ним о чем-то говорить.
3. Было бы лучше, если бы мы жили подальше друг от друга.
4. Не хочу о нем говорить.
5. Бросьте, кто будет меня слушать?
6. Разве в нашей жизни что-то можно изменить?
7. Я уже этих глупостей наслушалась.
8. Вы у нас последняя надежда.
9. Не о чем больше говорить.
10. Да не переживайте за него, он этого не стоит.
11. Вам хорошо говорить, Вас этому специально учили, а нам какво?

Работа с тестовыми методиками

Тест "Определение стратегии дискуссионного поведения"

Инструкция. Оцените предлагаемые утверждения о действиях, предпринимаемых во время спора, а также о Ваших реакциях по пятибалльной шкале следующим образом:

- 5 — если Вы всегда ведете себя подобным образом;
- 4 — если Вы часто ведете себя подобным образом;

- 3 — если Вы поступаете так от случая к случаю;
2 — если Вы редко ведете себя подобным образом;
1 — если Вы никогда так себя не ведете.
Результаты зафиксируйте в бланке ответов.

Опросник

1. Когда я не согласен с другими членами группы, я настаиваю, чтобы они изменили свои мнения таким образом, чтобы они совпадали с моим.
2. Если кто-либо не согласен с моими идеями и мнениями, я чувствую себя обиженным и отвергнутым.
3. Я часто делаю вывод, что люди, которые не согласны со мной, профессионально некомпетентны и вообще невежественны.
4. Когда другие не согласны со мной, я стараюсь взглянуть на спорный вопрос со всех точек зрения.
5. Я стараюсь избегать людей, которые спорят со мной.
6. Когда другие не согласны со мной, я рассматриваю это как интересную возможность поучиться и улучшить качество моих идей и способов рассуждения.
7. Когда я оказываюсь втянутым в спор с другим, я становлюсь все более уверенным в том, что я прав, и спорю все настойчивее, отстаивая свою точку зрения.
8. Когда другие не согласны с моими идеями, я чувствую враждебность и раздражение.
9. Когда я не согласен с другими, я стараюсь показать уважение к ним как личностям, несмотря на критику идей.
10. Я склонен переформулировать мысли и чувства других, когда они двигают идеи и мнения, отличающиеся от моих.
11. Когда другие не согласны со мной, я обычно держу свои идеи и мнения при себе.
12. Когда другие не согласны со мной, я поощряю их к выражению своих идей и мнений полностью и до конца и стараюсь четче выявить различия в наших позициях и точках зрения.
13. Я рассматриваю свое несогласие с другими как возможность посмотреть, кто "выиграет", а кто "проиграет".
14. Я часто оскорбляю тех, кто критикует мои идеи и мнения.
15. Когда оппонент и я расходимся в мнениях, я осторожно заявляю ему: "Я уважаю Ваше мнение, мне интересны Ваши идеи, но я не согласен с занимаемой Вами сейчас позицией".
16. Когда другие не согласны со мной, я продолжаю думать о своих идеях и мнениях, чтобы не забыть их или не перепутать.

17. Я стараюсь не делиться своими идеями и мнениями, когда вижу, что другие могут с ними не согласиться.

18. Когда я не согласен с другими, я внимательно прислушиваюсь к их идеям и мнениям и изменяю свой взгляд на обсуждаемый предмет, когда это подкрепляется фактами и доводами.

19. Когда мои оппоненты и я расходимся в мнениях, я стараюсь переубедить их своими фактами и доводами.

20. У меня есть тенденция не любить тех, кто не согласен с моими идеями и мнениями.

21. Когда я не согласен с идеями и мнениями других и критикую их, я даю им понять, что они мне симпатичны как личности.

22. Я пытаюсь посмотреть на ситуацию и спорные вопросы с точки зрения моего оппонента, когда возникает несогласие относительно идей и мнений.

23. Я избегаю вступать в спор с кем бы то ни было.

24. Когда другие не согласны со мной, я стараюсь четче определить различия между нашими идеями и мнениями, установить точки согласия и пытаюсь найти творческую интеграцию всех наших идей и позиций.

25. Когда другие не согласны с моими идеями и мнениями, это означает, что они настроены ко мне враждебно.

26. Когда другие и я расходимся во мнениях, мне приходится убеждать, что я прав, а они не правы.

27. Когда я не согласен с другими, я даю им понять, что ценю их способность обосновывать свою позицию.

28. Когда я втянут в спор, я вновь формулирую и суммирую позиции обеих сторон.

29. Когда другие не согласны со мной, я остаюсь спокойным и стараюсь в будущем их избегать.

30. Когда я втянут в спор, я никогда не забываю, что вместе мы сможем содействовать решению на основе сочетания лучших фактов, идей и мнений.

Обработка и интерпретация результатов

Чтобы получить количественную оценку результата, нужно в бланке ответов сложить баллы в каждом столбце.

Бланк ответов

Азартная стратегия	Отвергающая стратегия	Подтверждающая стратегия	Принимающая стратегия	Уклоняющаяся стратегия	Проблемно-решающая стратегия
1.	2.	3.	4.	5.	6.
7.	8.	9.	10.	11.	12.
13.	14.	15.	16.	17.	18.
19.	20.	21.	22.	23.	24.
25.	26.	27.	28.	29.	30.
$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$

Стратегия, по которой у Вас получилось больше всего баллов, является Вашей ведущей стратегией дискуссионного поведения.

Азартная стратегия. Вы стремитесь добиться признания Вашей позиции, идей потому, что в процессе дискуссии у Вас возникает азарт. Вам просто интересно снова испытать чувство победы над Вашими соперниками.

Отвергающая стратегия. Вы не любите, когда Ваши аргументы игнорируются другими людьми. Вы стараетесь одержать верх в дискуссии и отвергнуть точки зрения всех Ваших конкурентов.

Подтверждающая стратегия. Вы придерживаетесь корректного поведения по отношению к Вашим оппонентам. Вы уважаете точку зрения соперника, но все-таки стремитесь к тому, чтобы все заняли именно Вашу позицию. В процессе дискуссии Вы демонстрируете оппонентам уважение, что дает Вам возможность не разжигать страсти.

Принимающая стратегия. Вы стараетесь посмотреть на любой вопрос со всех точек зрения. Также Вы склонны к признанию позиций Ваших оппонентов, если их аргументы достаточно весомы.

Уклоняющаяся стратегия. Вы стремитесь к избежанию споров и дискуссий. Если Вы видите, что страсти начинают накаляться, то заканчиваете беседу или стараетесь изменить тему.

Проблемно-решающая стратегия. Вы всегда стараетесь искать наиболее продуктивное решение дискуссионного вопроса совместно с Вашими оппонентами. Таким образом Вы находите наиболее приемлемые решения, которые устраивают обе стороны.

Наиболее продуктивной является проблемно-решающая стратегия.

Диагностика социально-коммуникативной компетентности

Для диагностики социально-коммуникативной компетентности можно использовать тест Э.Г. Гельфман, М.А. Холодной, Л.Н. Демидовой [11, с. 35 — 45].

В диагностике социально-коммуникативной компетентности выделяется пять шкал:

1) социально-коммуникативная адаптивность (гибкость или, наоборот, скованность в общении);

2) стремление к согласию (согласие, миролюбие или, наоборот, несогласие, склонность противоречить);

3) отношение к неопределенности (нетерпимость, стремление следовать четким, устоявшимся взглядам на вещи, дела, поступки, отсутствие сомнений, ортодоксальность восприятия: положительный-отрицательный, плохой-хороший, добрый-злой; боязнь неопределенности, неумение ждать или, наоборот, терпимость, умение работать в условиях неопределенности, без раздражения и вражды относиться к чужому мнению, характеру и т.п.);

4) ориентация на избегание неудач (пессимизм, подозрительность, неверие в собственные силы или, напротив, оптимизм, вера в себя, свои силы);

5) фрустрационная толерантность (отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор, устойчивость в проявлении чувств или, наоборот, чувствительность к неблагоприятным факторам, неустойчивость).

Инструкция. Вам необходимо оценить предлагаемые высказывания, причем Ваша позиция должна быть стандартизирована следующим образом:

полностью согласен с высказыванием	"!";
больше согласен, чем нет	"+";
не знаю, сомневаюсь	"?";
скорее не согласен чем согласен	"-";
полностью не согласен	"—".

Опросник

1. Если в разговоре возникает небольшая пауза, мне часто ничего не приходит на ум, чтобы спасти ситуацию.
2. Я придаю большое значение тому, что другие думают обо мне.
3. Человек с неясным и гнусавым произношением раздражает меня.
4. Часто я пасую перед трудностями прежде, чем возьмусь за дело.
5. Я легко теряю хладнокровие, когда на меня нападают с обвинениями.
6. Мне трудно подружиться с кем-нибудь.
7. Прежде чем занять позицию в каком-то вопросе, я стараюсь узнать мнения других людей.

8. В трудных ситуациях внутреннее беспокойство заставляет меня принимать преждевременные решения.

9. Я — оптимист.

10. Время от времени я теряю терпение и свирепею.

11. В обществе я могу непринужденно беседовать с людьми, с которыми раньше никогда не встречался.

12. Если в моем трудовом коллективе возникают разногласия, я стараюсь держаться в стороне.

13. Я избегаю общения с противоречивыми, непредсказуемыми людьми.

14. У меня довольно часто бывает плохое настроение.

15. Мои чувства легко оскорбить.

16. В поездках я почти никогда не беседую со случайными попутчиками.

17. В спорных вопросах я всегда высказываю свое мнение.

18. Не люблю, когда в конце фильма или книги действие остается незавершенным.

19. Если что-то не удастся, я думаю: в следующий раз получится лучше.

20. Я склонен во время спора говорить громче, чем обычно.

21. Я могу втянуть в разговор совершенно незнакомых людей.

22. Я лучше примирюсь с чем-то, чем дам дойти делу до конфликта.

23. Меня угнетает, необходимость откладывать принятые решения.

24. Часто я сам себе отказываю в исполнении желания, чтобы избежать разочарования.

25. Бывает, я высказываю угрозы, которые сам не принимаю всерьез.

26. Мне легко внести оживление в общество.

27. Я избегаю критиковать своего начальника, хотя иногда это необходимо.

28. Я охотно предоставляю что-то случаю.

29. Я могу в любой ситуации найти что-то хорошее.

30. Часто я чувствую себя, как пороховая бочка перед взрывом.

31. Мне не нравится, когда гости приходят без предупреждения.

32. Я легко могу отказаться от своих планов, намерений, если другие о них невысокого мнения.

33. Как правило, я придерживаюсь пословицы: семь раз отмерь, один раз отрежь.

34. Когда мне что-нибудь пообещают, я опасюсь, что не выполнят.

35. Если прихожу в ярость, я разряжаюсь, выполняя физическую работу.

36. Я везде быстро завязываю новые знакомства.

37. Когда меня несправедливо обвиняют, скорее промолчу, соглашусь, чем начну защищаться.

38. Чаще всего мне трудно выбрать что-то одно из нескольких вещей или возможностей.

39. Я редко бываю в подавленном, плохом настроении.

40. Бывает, что я сержусь на других из-за какого-нибудь пустяка.

41. У меня редко бывают гости.

42. Мне легче, когда я могу присоединиться к мнению большинства.

43. Мне нравится, когда мой распорядок дня нарушают непредвиденные события.

44. В делах я придерживаюсь пословицы: смелость — города берет.

45. Когда мне долго противоречат, я теряю самообладание.

46. Меня редко приглашают в гости.

47. В детстве я часто признавал правоту других, хотя и не разделял их мнения.

48. Люблю знать заранее, кто будет на званом вечере, на который я приглашен, и как он будет проходить.

49. Я быстро капитулирую, если мне что-то не удастся.

50. Я часто не могу совладать со своим раздражением.

51. Со знакомыми людьми, которых долго не видел, я неохотно заговариваю первым.

52. На совещаниях (собраниях) я охотнее присоединяюсь к мнению начальства (старших).

53. Непредвиденные события часто приводят меня в замешательство.

54. Бывает, я скучаю или грущу, когда другие веселятся.

55. В целом я спокоен и меня нелегко вывести из себя.

56. Мне неприятно, когда у друзей, к которым я приглашен, встречаю незнакомых людей.

57. Если хорошо подумаю, то я скорее склонен что-то критиковать, чем принимать.

58. Я охотно берусь за что-нибудь, хотя с самого начала неизвестно, каким будет исход.

59. Мои будни в целом интересны и занимательны.

60. Часто у меня выскакивают замечания, которые лучше бы "проглотить".

Обработка и интерпретация результатов

Все высказывания, приведенные выше, делятся на прямые и обратные. Прямые мы будем обозначать знаком (п), а обратные — знаком (о).

Баллы по прямым и обратным высказываниям выставляются по-разному:

Ответ	Обозначение	Количество баллов	
		Прямые вопросы (п)	Обратные вопросы (о)
Полностью согласен с высказыванием	!	1	5
Больше согласен, чем нет	+	2	4
Не знаю, сомневаюсь в ответе	?	3	3
Скорее не согласен, чем согласен	—	4	2
Полностью не согласен	--	5	1

Опросник имеет несколько шкал, поэтому количество баллов за каждое высказывание удобнее всего занести в следующую таблицу (обратите внимание, что прямые и обратные высказывания обозначены в таблице соответствующими значками):

Социально-коммуникативная адаптивность		Стремление к согласию		Нетерпимость к неопределенности		Избегание неудач		Фрустрационная толерантность	
№ вопроса	Количество баллов	№ вопроса	Количество баллов	№ вопроса	Количество баллов	№ вопроса	Количество баллов	№ вопроса	Количество баллов
1 (п)		2 (п)		3 (п)		4 (п)		5 (п)	
6 (п)		7 (п)		8 (п)		9 (о)		10 (п)	
11 (о)		12 (п)		13 (п)		14 (п)		15 (п)	
16 (п)		17 (о)		18 (п)		19 (п)		20 (п)	
21 (о)		22 (п)		23 (п)		24 (п)		25 (п)	
26 (п)		27 (п)		28 (о)		29 (о)		30 (п)	
31 (п)		32 (п)		33 (о)		34 (п)		35 (п)	
36 (о)		37 (п)		38 (п)		39 (о)		40 (п)	
41 (п)		42 (п)		43 (о)		44 (о)		45 (п)	
46 (п)		47 (п)		48 (п)		49 (п)		50 (п)	
51 (п)		52 (п)		53 (п)		54 (п)		55 (о)	
56 (п)		57 (о)		58 (о)		59 (о)		60 (п)	
Σ		Σ		Σ		Σ		Σ	

Уровни выраженности

Компоненты социально-коммуникативной компетентности имеют следующие уровни выраженности:

- до 20 баллов — низкий уровень;
- от 21 до 30 баллов — ниже среднего;
- от 31 до 40 баллов — средний уровень;
- от 41 до 50 баллов — выше среднего;
- 51 балл и выше — высокий уровень.

Социально-коммуникативная адаптивность. Низкие баллы свидетельствуют о пластичности, гибкости в общении, умении взаимодействовать с са-

мыми различными людьми, легко приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, делать переоценку событий, активно находить в них себя, свое место. Высокие баллы указывают на стеснительность, замкнутость и скромность, неуверенность в себе как в собеседнике, неумение поддержать разговор.

Низкая выраженность социально-коммуникативной адаптивности может быть связана с индивидуально-психологическими особенностями личности, в частности с интровертированностью, для которой характерна затрудненность внешней коммуникации, с низкой или заниженной самооценкой, неуверенностью в себе, с низким уровнем эрудиции, узким кругом интересов, с недостатком знаний и умений в области психотехник общения.

Стремление к согласию. Низкие баллы указывают на отсутствие боязни несовпадения мнений, расхождения во взглядах. Для такого человека характерно по каждому вопросу иметь свою точку зрения и отстаивать ее. Высокие баллы, напротив, свидетельствуют о стремлении все проблемы решить "мирным путем", уступить, договориться.

Высокий уровень стремления к согласию может быть основан на доброжелательности, миролюбии, избегании конфликтов, слабовольности, нерешительности, ориентации на других, нежелании брать на себя ответственность, безразличии, индифферентности.

Нетерпимость к неопределенности. Высокие баллы говорят о стремлении следовать четким, устоявшимся взглядам на вещи, дела, поступки, об отсутствии сомнений, ортодоксальности мышления, об однозначности восприятия: положительный-отрицательный, плохой-хороший и т.п. Низкие баллы свидетельствуют о терпимости, умении без раздражения и вражды относиться к чужому мнению.

Ориентация на избегание неудач. Низкие баллы говорят о жизнелюбии, оптимизме, вере в себя, свои возможности, о жизнерадостности, увлеченности. Это черты творческих личностей, однако в данном случае может существенно снижаться чувство самосохранения. Высокие баллы указывают на пессимизм, недоверчивость, боязнь трудностей, отсутствие самостоятельности, мнительность — "как бы чего не вышло", скептицизм, разочарованность, мрачность, стремление во всем и во всех видеть прежде всего негативное, отрицательное.

Фрустрационная толерантность. Под фрустрационной толерантностью понимается отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор. Низкие баллы отражают эмоциональную стабильность, высокий уровень самообладания и саморегуляции эмоциональных состояний, умение владеть собой в эмоциогенных ситуациях; хладнокровие, ясный ум. Высокие баллы указывают на низкое самообладание, несдержанность, возбудимость, нежелание "держаться в руках", на вербальную несдержанность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Что, по-Вашему, представляет из себя индивидуальный стиль общения?
2. Какие компоненты составляют социально-коммуникативную компетентность руководителя?
3. Какие три компонента выделяются в общении? Опишите и приведите примеры проявлений в общении каждого из них.
4. Какие Вы знаете виды вопросов?
5. Как Вы считаете, какие факторы могут влиять на процесс общения?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Психология и педагогика: Учеб. пособие для вузов /Сост. А.А.Радутин. –М.: Центр, 1996. —336 с.

Психология и педагогика: Учеб. пособие/Под ред. К.А.Абульхановой, Н.В.Васиной и др. — М.: Совершенство, 1998. — 320 с.

Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов/ В.Ю.Дорошенко, Л.И.Зотов, В.Н.Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н.Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. — 297 с.

Рудзевский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. —180 с.

Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. — Минск: Амалфея, 1997. — 384 с.

Тема 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ:	развить у студентов умение различать на практике основные черты стилей управления, строить план управленческой деятельности, решать управленческие задачи; сформировать у студентов знания о неформальной структуре группы.
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:	лидерство, стиль управления, микрогруппа, вид группы, власть.

10.1. Путь от группы до коллектива

Даже среди представителей фауны нашей планеты есть много видов животных, которые обладают примитивной социализацией. К ним относятся волки (живут и охотятся стаями), гиеновые собаки, гориллы, дельфины и др. Человек, а точнее человеческая общность, олицетворяет собой высший уровень социальных отношений, существующих сегодня на Земле. Необходимым условием формирования группы является наличие двух и более субъектов.

Группа — ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков. В качестве признака может выступать общность территории, какой-либо вид деятельности, социальный статус, материальное положение и мн. др.

В процессе многочисленных психологических исследований был выявлен психологический феномен уровней развития групп, который заключается в том, что социальные отношения в отдельных группах различаются по степени развитости, общности ценностных ориентаций, направленности на деятельность. Современные психологи выделяют четыре типа групп, а соответственно и четыре уровня их развития.

Самый низкий уровень развития имеют **группы диффузного типа**. Это группы людей, объединенных по какому-либо признаку, но не связанных совместной деятельностью и общением. К группам диффузного типа относятся, например, люди, ожидающие на остановке общественный транспорт, или толпа на массовых праздничных мероприятиях. Любая группа на первой стадии формирования носит диффузный характер, например студенты, которые только что зачислены в вуз в одну и ту же группу, или ребята, которые только что записались в какую-либо спортивную секцию.

Однако если состав группы остается более-менее стабильным в течение некоторого времени и группу объединяет общение, то происходят определенные изменения: появляются межличностные отношения, симпатии и антипатии, вырабатываются групповые ценностные ориентации. Группа переходит на следующую ступень своего развития — **ассоциативную (группа-ассоциация)**. В группе такого типа по-прежнему отсутствует совместная деятельность, но в условиях группового общения начинают проявляться ценностные ориентации, опосредующие межличностные отношения. К подобным группам относятся, например, спортивные секции, уличные молодежные группы, учебные группы на стадии коллективообразования. В зависимости от общественной направленности различают два вида ассоциаций: 1) **просоциальные** (позитивные нравственные ценности, созидательная направленность) — такие ассоциации при включении их в совместную деятельность преобразуются со временем в коллективы; 2) **асоциальные** (негативные ценности, иногда имеющие антиобщественный характер) — ассоциации такого типа при наличии направленного антиобщественного руководства со временем развиваются в корпоративные группы.

Особый тип группы — **корпорация**; она может вырасти из ассоциативной группы, имеющей негативные и антиобщественные ценности. Корпорация — организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих интересов. Межличностные отношения в корпорации опосредуются асоциальными, а зачастую и антисоциальными ценностными ориентациями.

Высшей стадией развития группы является **коллектив**. Формирование коллектива — цель практически любого учреждения, организации, предприятия. Поскольку группа студентов, еще только зачисленных в вуз, представляет из себя чисто диффузную группу, задачей преподавателей вуза становится создание из этой группы коллектива студентов. Иначе говоря, группа студентов должна пройти путь от диффузной группы до коллектива.

Коллектив — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценностной совместной деятельности высокого уровня развития. Развитие коллектива на предприятиях, в организациях несколько упрощается, т. к. в любой фирме, на любом производстве деятельность людей регламентирована общими целями работы, традициями, ценностными ориентациями; кроме того, люди сразу же включаются в совместную деятельность, что является необходимым условием коллективообразования.

10.2. Руководство коллективом организации

Однако коллектив коллективу — рознь. Тот факт, что коллектив является высшей формой развития группы, еще не указывает на его благополучие и отсутствие конфликтности. Коллективы могут быть хорошие и плохие, благополучные и неблагополучные.

Большое влияние на коллектив оказывает его руководство. Грамотное и психологически обоснованное руководство всегда сказывается положительно на коллективе, но руководство далеко не часто таким является на практике.

Руководитель организации — человек, который признан в качестве лидера коллектива и, одновременно, эффективно управляет своими подчиненными, имеет над ними власть.

Лидерство — способность человека оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние — любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

Власть — возможность влиять на поведение других. Власть необходима в управлении, т.к. формальных полномочий не всегда бывает достаточно для управления людьми.

Руководитель имеет власть над своими подчиненными, т. е. они зависят от него, и в то же время руководитель сам зависит от своих подчиненных, а значит, они имеют над ним определенную власть. Таким образом, мы получаем обратную зависимость, которая хорошо проиллюстрирована на рис. 10.1, где показан баланс власти руководителя и подчиненных.

В соответствии со схемой, представленной на рис. 10.1, можно получить следующую формулу власти:

$$\text{Власть} = \text{Степени зависимости}$$

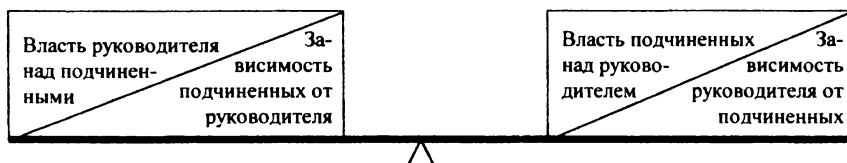


Рис. 10.1. Баланс власти руководителя и подчиненных

Френч и Рэйвен, исследователи в области управления, разработали следующую классификацию форм власти и соответствующих им видов влияния:

1. Власть, основанная на принуждении. Вера в наказание со стороны власти. Влияние через страх.

2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что получит от влияющего награду за работу.

3. **Экспертная власть.** Уверенность исполнителя в знаниях и компетентности власти.

4. **Эталонная власть (власть примера).** Исполнитель хочет быть таким же, как и его начальник, и поэтому выполняет поручения начальника.

5. **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказы и что его долг — подчиняться им. Каждый руководитель пользуется законной властью, т. к. ему делегированы соответствующие полномочия по руководству людьми.

10.3. Стили управления коллективом

Стиль руководства (лидерства) — типичная для руководителя (лидера) система приемов воздействия на подчиненных. В стиле руководства воспроизводятся индивидуально-психологические свойства индивида, его личностные качества, привычные способы взаимодействия с окружающим миром; кроме того, на стиль руководства может оказывать влияние сам коллектив, а также особенности задач, которые необходимо выполнять коллективу.

Факторы, от которых зависит стиль руководства, представлены на рис.10.2.

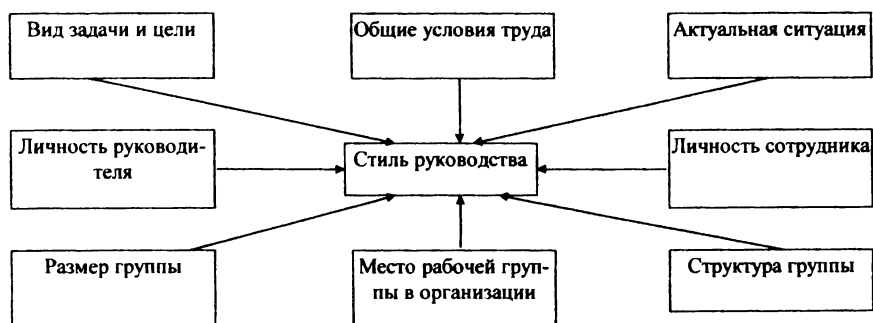


Рис. 10.2. Факторы, оказывающие влияние на стиль руководства

10.3.1. Исследования Курта Левина

Первое исследование стилей руководства было проведено Куртом Левиным [26, с. 546]. Объектом его изучения были 10-летние мальчики. Детей в ходе исследования разделили на несколько групп, каждая из которых возглавлялась взрослым, исповедующим один из стилей руководства — авторитарический, демократический и либеральный. В результате исследований было сформулировано несколько выводов:

- авторитаричные руководители выполняли большие объемы работ по сравнению с демократичными, но такие показатели, как мотивация, оригинальность, дружелюбие, были выражены значительно меньше в возглавляемых ими группах;
- в группах с авторитаричным руководством была большая агрессивность, подавляемая тревога, зависимое и покорное поведение;
- при либеральном руководстве снижается продуктивность, качество работы, значительную долю времени занимают игры.

10.3.2. Теории "Х" и "У" Д.Мак-Грегора

Применительно к промышленной ситуации Д.Мак-Грегор выявил и сформулировал два подхода к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вытекающие из них следствия и практические рекомендации ("Человеческая сторона предприятия" 1957 г.). Это так называемые теория "Х" и теория "У". В основу своей классификации Мак-Грегор положил отношение руководителей к своим подчиненным.

Теория "Х" характеризует отношение к подчиненным авторитаричного лидера. Согласно данной концепции, авторитаричный лидер следующим образом высказывается о своих подчиненных:

- Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
- У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
- Больше всего люди хотят защищенности.
- Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Согласно теории "Х", типичный работник по своей природе ленив, готов работать только в крайнем случае. Поэтому он нуждается в принуждении, контроле, руководстве и угрозе наказания. Сам работник стремится избежать ответственности и предпочитает, чтобы им руководили.

Таким образом, центральный принцип теории "Х" состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти.

Теория "У" характеризует отношение к своим подчиненным демократичного лидера. Согласно данной концепции, демократичный лидер следующим образом высказывается о своих подчиненных:

- Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
- Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
- Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
- Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

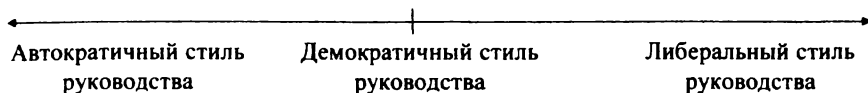
Эти теории не обязательно должны быть альтернативными, исключаящими друг друга. Подход Мак-Грегора заключался в необходимости использования для мотивации работников нужной комбинации из элементов теории "Х" (например, страх, принуждение, обращение к стыду, установление авторитетных взаимоотношений и т.д.) и элементов теории "У" (удовольствие, удовлетворение от работы, передача ответственности и т.д.).

Сам Мак-Грегор считал, что поведение человека не только зависит от его врожденной природы, но и во многом определяется природой промышленной организации, философией, стратегией и тактикой руководства. В качестве средств внедрения и распространения теории "У" Мак-Грегор предлагал некоторые практические меры: децентрализацию и делегирование власти, расширение трудовых функций, участие работников в принятии решений в области политики компаний, изменение оценки успеха в деятельности работника.

Мак-Грегор, как и Курт Левин, предложил следующую классификацию стилей руководства:

- 1) авторитарный;
- 2) демократический;
- 3) либеральный (попустительский).

Свою классификацию он изобразил в виде следующей схемы:



Таким образом он показал, что на самом деле стилей управления бесконечное множество, но все они тяготеют к трем основным стилям руководства. Сегодня выделяют следующие стили руководства:

- авторитарный (жесткое руководство, все решения может принимать только начальник, инициатива не поощряется);
- авторитарный (жесткое руководство, решения может принимать только начальник, инициатива поощряется, допускается совместное обсуждение некоторых вопросов);
- демократический (руководство децентрализовано, решения обсуждаются коллективно, начальник дает большую свободу своим подчиненным, но оставляет за собой право выбора, высокая степень взаимного доверия между начальником и подчиненными);
- либеральный, или попустительский (начальник дает максимальную свободу подчиненным по постановке целей, выполнению и контролю, а сам ограничивается формальным выполнением своих обязанностей);
- непоследовательный, или смешанный (начальник в зависимости от настроения или других факторов выбирает каждый раз новый стиль управления из вышеперечисленных).

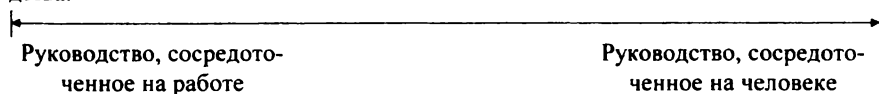
10.3.3. Теория лидерства Рэнсиса Лайкерта

В Мичиганском университете Рэнсис Лайкерт и его коллеги разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда [см.: 26, с. 546 — 547]. Они считали, что производительность напрямую зависит от руководства коллективом.

Исследования позволили выделить два типа руководителей:

- руководитель, сосредоточенный на работе;
- руководитель, сосредоточенный на подчиненных.

Это дало возможность построить схему (классификацию) стилей руководства:



Руководитель, ориентированный на работу (задачу), прежде всего заботится о проектировании задачи, распределении вознаграждений, распределении

ответственности и работы между подчиненными. Стремится обеспечить выполнение работы в срок.

Руководитель, ориентированный на подчиненных, стремится сохранить хорошие отношения с подчиненными, помогает им, следит за социально-психологическим климатом в коллективе, считает своей обязанностью обеспечить максимальный комфорт подчиненным.

В качестве продолжения своих исследований Рэнсис Лайкерт предложил четыре системы стиля лидерства (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Стили руководства по Рэнсису Лайкерту

Организационные переменные	Система			
	эксплуататорски-авторитарная	благосклонно-авторитарная	консультативно-демократическая	основанная на участии
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа "хозяин — раб"	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа "начальник—подчиненный" с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие к подчиненным во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и, в определенной мере, наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и, в некоторой степени, привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частыми проявлениями уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

10.3.4. Управленческая решетка

Блейк и Моутон взяли за основу концепцию подхода к эффективности управления университета штата Огайо. Они выделили пять основных стилей руководства, которые они описывают так:

1,1. — страх перед бедностью (со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться того качества работы, которое позволит избежать увольнения);

1,9. — дом отдыха (руководитель сосредотачивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий);

9,1. — авторитет – подчинение (руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но мало обращает внимания на моральный настрой подчиненных);

5,5. — организация (руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя);

9,9. — команда (благодаря усиленному вниманию к подчиненным и управленческой эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую продуктивность производства).

Стиль 9,9 Блейк и Моутон отнесли к наиболее перспективным.

Управленческая решетка, разработанная этими исследователями, представлена на рис. 10.3.

10.3.5. Теория ситуативного руководства Фидлера

Фидлер выявил, что на поведение руководителя влияют следующие факторы:

- 1) отношения между руководителем и членами коллектива;
- 2) структура задачи (привычность, четкость формулировки и структуризации);
- 3) должностные полномочия (объем законной власти, связанной с должностью руководителя, который позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки формальной организации).

Он считает, что в каждом конкретном случае характер руководства будет отличаться, однако в целом стиль остается постоянным. Все три вышеперечисленных фактора могут изменяться, и, соответственно, может получиться 8 различных типовых ситуаций (табл. 10.2).



Рис. 10.3. Управленческая решетка

Таблица 10.2

Типовые ситуации управления

Мотивированные человеческими отношениями руководители работают эффективнее								
Мотивированные задачами руководители работают эффективнее								
Ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения между руководителем и членами коллектива	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Задача	Структурирована		Не структурирована		Структурирована		Не структурирована	
Должностные полномочия	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые

В ситуациях 4, 5, 6 эффективнее работают руководители, ориентированные на человека, а в ситуациях 1, 2, 3, 8 эффективнее работают руководители, ориентированные на задачу. В ситуации 7 могут эффективно работать и те и другие руководители.

Считается, что в зависимости от ситуации руководитель должен использовать тот или иной стиль управления.

Практические задания

Стиль управления коллективом организации

- Решите управленческие задачи, предлагаемые ниже.
- Определите стиль руководства, которым пользуется Ваш преподаватель (определить стиль нужно по каждой из теорий, приведенных выше).
- Сформулируйте вывод.

Задание №1

Прочтите высказывания пяти различных управляющих и отметьте те, которые в наибольшей мере соответствуют Вам. Выясните, какие высказывания каким стилям руководства соответствуют. Обоснуйте Ваше решение.

Высказывания

1. Для меня важно принять решения, которые, в принципе, можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится наступить кое-кому на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю себя и других.

2. Я принимаю решения других, присоединяюсь к их мнениям, стилю поведения. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Поэтому я редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

3. Для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и не отвергаю идеи, мнения, стиль поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стремлюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

4. Для меня важно сохранять добрые отношения с людьми. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов; если же дело доходит до них, предпринимаю все, чтобы люди как можно скорее вернулись в нормальное состояние. Так как напряженность приводит к срывам, стараюсь быть всегда дружелюбным. Постоянно пытаюсь помогать сотрудникам.

5. Для меня важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, представления, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Стремлюсь поддерживать равномерный темп работы.

Задание №2

Применение менеджером демократических методов руководства имеет много достоинств и преимуществ в плане управления производством. Однако существуют и недостатки демократических методов управления. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть эти недостатки?

А. Благодаря тому что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющим и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование разных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, они станут их избегать и советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми удобнее, чем общение с начальством.

Задание №3

В таблице приводится часть результатов исследования, на основании которых навыки управляющего разбиты на три группы: для руководителей высшего, среднего и низшего звена управления. Все навыки ранжированы по степени значимости. Укажите, какие из нижеприведенных групп навыков (А, Б, В) необходимы для руководителей низшего, среднего и высшего звена управления.

Степень значимости	Группы навыков		
	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

Задание №4

Управляющие хорошо знают, что в малой рабочей группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Какие из приведенных ниже причин этого являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленна, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на их уговоры.

Задание №5

Чтобы повысить коэффициент полезного действия работников в торговле и на производстве, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнования нередко повышают коэффициент эффективности трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не повышают, а, наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.

В. В соревновании только часть работников напрягают свои силы, вкладывают душу в работу. Большинство же не меняют привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не влияет на коэффициент полезного действия работников.

Задание №6

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключаются в том, чтобы сформировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по Вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. Будь то сфера производства или сфера торговли, на предприятии следует создавать атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Уточнить объем работы в целом по предприятию, распределить ее между всеми подчиненными, с тем чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники учились понимать характер работы друг друга.

Определите стиль руководства Вашего преподавателя

На основании Ваших наблюдений постарайтесь определить стиль руководства, которым пользуется Ваш преподаватель. Определите стиль руководства по нескольким классификациям: Д.Мак-Грегора, Рэнсиса Лайкерта, по управленческой решетке Блейка и Моутона и ситуативной теории Фидлера. Ваше мнение в каждом случае обоснуйте.

Целесообразно информацию представить следующим образом:

Стиль	Обоснование
Теория Курта Левина	
...	...
Теория Д.Мак-Грегора	
...	...
Теория Рэнсиса Лайкерта	
...	...
Управленческая решетка	
...	...
Теория ситуативного управления Фидлера	
...	...

Работа с тестовыми методиками

Тест "Групповые роли"

Исследования групповой динамики позволили выделить несколько характерных типов поведения людей в группах. Такие типы поведения людей в группе получили название "групповые роли". Данная методика используется для диагностики групповых ролей и позволяет ориентировочно дать оценку типу поведения человека в группе. Тест взят из книги С.И. Самыгина, Л.Д. Столяренко "Психология управления" [50, с. 152—155].

Инструкция. В каждом разделе распределите сумму в десять баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями, в отдельных случаях — между всеми утверждениями или же отдать все десять баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в бланк ответов.

Опросник

1. Что, по моему мнению, я могу принести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу работать хорошо со множеством людей.

В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.

Г. У меня получается помогать другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно трудиться, и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю другим возможность для альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку зрения которых я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, т. к. я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получается.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять врагов и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован в хорошем знании своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного и предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильное решение.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части то задание и таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей, идти прямо к цели.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство исполнителей.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевлять меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Обработка и интерпретация результатов

Сначала заполните таблицу "образец-ключ", которая приведена ниже, вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое Вы дали этому варианту ответа в бланке ответов.

Затем найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов и выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли Вы чаще всего выполняете в группе.

Бланк ответов

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Образец-ключ

Роль \ Вопрос	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

В заключение проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I — председатель; II — формирователь; III — генератор идей; IV — оценщик идей; V — организатор работ; VI — организатор группы; VII — исследователь ресурсов; VIII — завершитель.

I — председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II — формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий, экстраверт; нуждается в компетентной, умелой группе.

III — генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность; нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV — оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, "якорь группы", возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности; нуждается в постоянном притоке информации и новых идеях.

V — организатор работ. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности; нуждается в предложениях и идеях группы.

VI — организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности; нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII — исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: "напористый, экстраверт"; нуждается в свободе действий.

VIII — завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; педантичный тип личности; требует групповой ответственности, обязательности.

Перечисленные групповые роли в совокупности представляют собой управленческую команду (рис. 10.4).

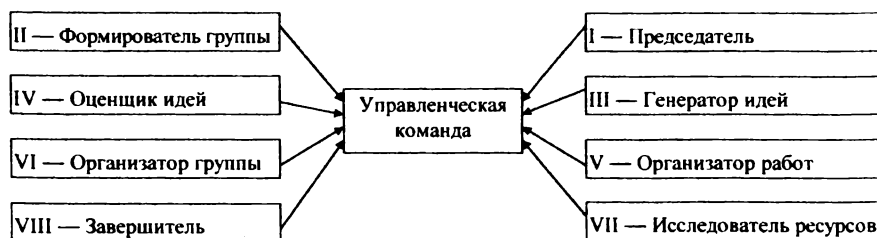


Рис. 10.4. Управленческая команда

Социально-психологический практикум для руководителя (разрешение практических ситуаций)

Данная методика разработана промышленным психологом А.А.Ершовым [см.: 50, с. 274 — 282; см. также: 19, с. 67—74]. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Инструкция. Внимательно ознакомьтесь с каждой ситуацией и выберите одну из стратегий ее решения.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. И Вы, и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начальную работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение:

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.

В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего попытаюсь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясню, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаюсь через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не знает виновника, однако выявить и наказать его надо.

Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить, кто конкретно виноват.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений "не взирая на лица", отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством:

А. Быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Может быстро согласиться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговор, близкий Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы Вы поступили?

А. Дождусь выполнения задания, а затем сурово поговорю наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь выполнения задания, накажу за срыв рублем.

В. Посоветуюсь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, решу вопрос о наказании работника. В дальнейшем повышу требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и убедившись в их несостоятельности, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на открытый разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным; потом решу, как поступить.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего — установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего — попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего — выбрать актив из наиболее авторитетных сотрудников, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки

в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: "Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это".

Б. Предложу коллективу: "Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения".

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: "От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше".

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в разрешении конфликта.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8⁰⁰ Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

А. Несмотря на свое опоздание сразу же потребую его объяснений по поводу опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?"

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

"Почему на четыре?" — спрашиваете Вы.

"А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре", — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: "Иванов тоже отработывал".

В. Ввиду исключительного случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: "Так поступать не следовало". Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виножник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

А. "Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется".

Б. "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся".

В. "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь".

Г. "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача".

Ситуация 16. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".

Б. "Все это мелочи. Главное в оценке людей — их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено".

В. "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю".

Г. "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

Ситуация 17. Вы — начальник цеха. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением сократить занимаемую им должность.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении премии в зависимости от трудового вклада некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно "обошли"; это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: "Размер премии утверждает и распределяет Ваша бригада, я тут ни при чем".

Б. Вы говорите: "Хорошо, я учту Ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром".

В. Ваш ответ: "Не волнуйтесь, Вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме".

Г. Пообещав помочь установить истину, Вы решаете сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения жалоб предложить бригадиру перераспределить премию в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Пока не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь: как обстоят дела в их бригаде? как загружены работой? что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Обработка и интерпретация результатов

Нужно подсчитать количество совпадений с ключом по каждой из шкал Д, П, С, О. Количество совпадений нужно записать:

Д= ... ;

П=... ;

С=... ;

О=... .

Ключ

№	Тип ориентации					№	Тип ориентации					№	Тип ориентации					№	Тип ориентации				
	Д	П	С	О			Д	П	С	О			Д	П	С	О			Д	П	С	О	
1	Г	Б	В	А		6	В	Б	Г	А		11	А	Б	Г	В		16	Б	А	В	Г	
2	Б	А	Г	В		7	А	Г	Б	В		12	В	Г	Б	А		17	Г	В	А	Б	
3	А	Г	В	Б		8	А	В	Б	Г		13	Г	Б	В	А		18	В	Г	А	Б	
4	А	В	Б	Г		9	Б	В	Г	А		14	Б	В	Г	А		19	Г	Б	В	А	
5	Б	А	Г	В		10	Г	Б	А	В		15	А	Г	В	Б		20	Г	В	А	Б	

Выбор того или иного решения по каждой из предложенных ситуаций, а их четыре варианта —А, Б, В, Г, зависит от того, как Вы поняли предложенную ситуацию, как использовали свой опыт руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовались при ответе. Тест измеряет следующие четыре типа склонностей или ориентаций руководителя производства в выражении своей личной позиции во взаимоотношениях в коллективе:

Д — на интересы дела;

П — на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С — на самого себя;

О — на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, можно составить некоторое представление о себе как руководителе, обладающем определенными склонностями так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Предложенные варианты решений могут быть дополнены и другими, что обычно и происходит при обсуждении ситуаций теста с руководителями.

Определите Вашу ведущую склонность при руководстве коллективом.

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Управленческую деятельность руководителя по данной методике можно дифференцировать на три основных направления и в соответствии с этим выделить у каждого руководителя три компонента деятельности:

1. Директивный компонент — Д.

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

2. Попустительский компонент (пассивное невмешательство) — П.

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля; либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

3. Коллегиальный компонент — К.

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решений.

Инструкция: Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком "+" рядом с соответствующей буквой.

Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным выше утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующему каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: "0"; "+"; "-". Используйте бланк ответов!

Опросник

	а	б	в
1	Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали ему	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие
2	Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит	Приказывает так, что хочется выполнить	Приказывать не умеет
3	Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником	Он добивается безотказного исполнения и подчинения от заместителей, помощников
4	Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу	В работе не заинтересован, подходит к делу формально	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
5	Наверное, он консервативен, т. е. боится нового	Инициатива подчиненных руководителем не принимается	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6	На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней	Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7	Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность	Ответственность распределяет между собой и подчиненными	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их

	а	б	в
8	Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками	Подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали
9	Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10	Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно	Часто проявляет равнодушие по отношению к своим подчиненным	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым
11	В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства	Критические ситуации не изменяют способа его руководства
12	Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим	Он не может действовать сам, а ждет "подталкивания" со стороны
13	Пожалуй, он не очень требовательный человек	Он требователен, но одновременно справедлив	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым
14	Контролируя результаты, всегда замечает положительные стороны, хвалит подчиненных	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом	Контролирует работу от случая к случаю
15	Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок	Часто делает подчиненным замечания, выговоры	Не может влиять на дисциплину
16	В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении	С руководителем работать интересно	Подчиненные предоставлены самим себе

Бланк ответов

1	а	б	в		9	а	б	в
2	а	б	в		10	а	б	в
3	а	б	в		11	а	б	в
4	а	б	в		12	а	б	в
5	а	б	в		13	а	б	в
6	а	б	в		14	а	б	в
7	а	б	в		15	а	б	в
8	а	б	в		16	а	б	в

Обработка и интерпретация результатов

Чтобы интерпретировать результаты, необходимо подсчитать количество букв Д, К и П, которые совпали с Вашими ответами (см. ключ):

Д — ... ;

П — ... ;

К —

При сложении баллов по этим компонентам (Д+П+К) полученное число не должно превышать шестнадцать.

В деятельности руководителя доминирует тот компонент, который получил большее число баллов.

Ключ

№	а	б	в		№	а	б	в
1	Д	К	П		9	Д	К	П
2	Д	К	П		10	К	П	Д
3	К	П	Д		11	П	Д	К
4	Д	П	К		12	Д	К	П
5	П	Д	К		13	П	К	Д
6	К	Д	П		14	К	Д	П
7	П	К	Д		15	К	Д	П
8	К	П	Д		16	Д	К	П

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в батарее тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сделайте обзор литературы и найдите классификации стилей руководства, которые не были представлены в теоретической части.
2. Какие факторы оказывают влияние на стиль управления трудовым коллективом?
3. Покажите на примере, почему демократичный стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
4. Что нового привнес ситуативный подход к пониманию лидерства?
5. Какой стиль руководства, по-Вашему, будет использоваться в управлении организациями в будущем?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 800 с.

Петрушин В.И. Психология менеджмента. Учеб. пособие для колледжей. / Ин-т практ. психологии. — М., 1996. — 235 с.

Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко и др.; Отв. ред. М.В.Удальцова. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. — 150 с.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 1997. — 512 с.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психометрия для менеджеров. — Л.: Знание, 1991. — 164 с.
2. Алексеев Н.А. Личностно ориентированное обучение: вопросы теории и практики. — Тюмень: Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 1996. — 216 с.
3. Анастаси А. Психологическое тестирование: Пер. с англ.: В 2 кн. Кн.1 / Предисл. К. М. Гуревича, В.И.Лубовского. — М.: Педагогика, 1982. — 318 с.
4. Анастаси А. Психологическое тестирование: Пер. с англ.: В 2 кн. Кн.2 / Предисл. К. М. Гуревича, В.И.Лубовского. — М.: Педагогика, 1982. — 295 с.
5. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. — М.: Нар. образование, 1995. — 160 с.
6. Беликова Л.Ф. Проектирование и анализ качества социологической анкеты с использованием персонального компьютера: Учеб.-метод. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1995. — 36 с.
7. Бом Э. Руководство по психодиагностике. — М.: Знание, 1977. — 235 с.
8. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 224 с.
9. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 528 с. (Мастера психологии).
10. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В.Давыдова. — М.: Педагогика-Пресс, 1996. — 536 с.
11. Гельфман Э.Г. и др. Психологические основы конструирования учебной информации//Психол. журн. — 1993. Т 14, № 6. — С. 35 — 45.
12. Глуханюк Н.С. Основы психодиагностики. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1998. — 142 с.
13. Грейсон Дж. К. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ./ Предисл. Б.З. Мильнер. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.
14. Гуревич К.М. Что такое психологическая диагностика. — М.: Знание, 1985. — 80 с.
15. Джугенхаймер Д.У., Уайт Г.И. Основы рекламного дела: Пер. с англ. — Самара: Корпорация Федоров, 1996. — 479 с.
16. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998. — 512 с.
17. Жданова Н.Е. Психология рекламы: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. — 147 с.
18. Зеер Э.Ф. Личностно ориентированное профессиональное образование. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1998. — 126 с.
19. Зеер Э.Ф., Шахматова О.Н. Личностно ориентированные технологии профессионального развития специалиста: Науч.-метод. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. — 245 с.

20. Зимняя И.А. Педагогическая психология: Учеб. пособие. —Ростов н/Д.: Феникс, 1997. — 480 с.
21. Исмагилова Ф.С. Основы профессионального консультирования: Учеб. пособие / Науч. ред. Э.Ф.Зеер. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. —238 с.
22. Кречмер Э. Строение тела и характер // Психология индивидуальных различий: Тесты: Курс практической психологии для высшего управленческого персонала. —Ижевск: Изд-во Удмурт. гос. ун-та, 1995. —С. 7—39.
23. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. —2-е изд., доп. и перераб. —М.: Дело, 1996. —384 с.
24. Лебедев А.Н., Боковиков А.К. Экспериментальная психология в российской рекламе. —М.: Академия, 1995. — 144 с.
25. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996. —704с.
26. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
27. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное и психологическое исследование с элементами математической статистики. —3-е изд. —М.: ВЛАДОС, 1998. — 632 с.
28. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 1: Общие основы психологии. —3-е изд. — М.: ВЛАДОС, 1998. — 688 с.
29. Ниренберг Д. Как читать человека, словно книгу: Сб. — Баку:Сада, 1992. —176 с.
30. Общая психодиагностика / Под ред. А.А.Бодалева, В.В.Столина. — М.:Изд-во Моск. гос. ун-та, 1987. —304 с.
31. Педагогика и психология высшей школы.— Ростов н/Д.: Феникс, 1998. —544 с. (Учебники и учебные пособия).
32. Петрушин В.И. Психология менеджмента: Учеб. пособие для колледжей / Ин-т практ. психологии. —М., 1996. —235 с.
33. Поляков. В.А. Технология карьеры. —М.: Просвещение, 1995. —350 с.
34. Практикум по психодиагностике. Диагностика мотивации и саморегуляции: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1990. — 160 с.
35. Практикум по психодиагностике: Психодиагностические материалы. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1988. — 141 с.
36. Практикум по психологии профессиональной школы / Под общ. ред. Э.Ф.Зеера. — Свердловск: Изд-во Свердл. инж.-пед. ин-та, 1990. —117 с.
37. Практическая психология для менеджеров / М.К.Тутушкина, С.А.Волков, О.Б.Годлиник и др. — М.: Филинь, 1996. —368 с.
38. Психологическая диагностика детей и подростков: Учеб. пособие для студентов / М.К.Акимова, Г.А.Берулава, Е.М.Борисова и др.; Под ред. К.М.Гуревича и Е.М.Борисовой; Междунар. пед. акад. —М., 1995. —360 с.

39. Психологические аспекты подбора и проверки персонала: Сб. / Сост. Н.А.Литвишцева. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 400 с.
40. Психология и педагогика. Учеб. пособие/ Под ред. К.А.Абульхановой, Н.В.Васиной, Л.Г.Лаптева, В.А.Сластенина. — М.: Совершенство, 1998. — 320 с.
41. Психология и педагогика: Учеб. пособие для вузов / Сост. А.А.Радугин — М.: Центр, 1996. — 336 с.
42. Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / В.Ю.Дорошенко, Л.И.Зотова, В.Н.Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н.Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. — 297 с.
43. Психология управления: Курс лекций /Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко; Отв. ред. М.В.Удальцова. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.:ИНФРА-М, 1997. —150 с.
44. Психология: Слов. / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г.Ярошевского. —2-е изд., испр. и доп. —М.: Политиздат, 1990. — 394 с.
45. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании: Учеб. пособие. —М.:ВЛАДОС, 1996. —529 с.
46. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога: Учеб. пособие: В 2 кн. — 2-е изд., перераб. и доп. —М.: ВЛАДОС, 1998. — Кн. 2: Работа психолога со взрослыми: Коррекционные приемы и упражнения. —480 с.
47. Розанова В.А. Влияние психологических факторов на повышение конкурентоспособности фирм // Психология в бизнесе. 1997. № 7 —12 [Июль—декабрь] С. 3—23.
48. Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. —М.: Интел-Синтез, 1997. —144 с.
49. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. — 180 с.
50. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. —Ростов н/Д.: Феникс, 1997. —512 с.
51. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация: Отечественный и зарубежный опыт. Вып. 1 / Под ред. В.М.Попова. —М.:Финансы и статистика, 1997. —336 с.
52. Середа В.А., Кучина Е.В., Сабирьянова К.З. Мотивация труда: Обзор теоретических концепций: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та, 1994. — 35 с.
53. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. —2-е изд. —М.:Дело, 1997. —336 с.
54. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. —512 с.
55. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам "Менеджмент", "Маркетинг": Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 64 с.

56. Философский энциклопедический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 576 с.
57. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 224 с.
58. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: Основные положения, исследования и применение. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 608 с.
59. Шалунова М.Г., Эрганова Н.Е. Практикум по методике профессионального обучения: Учеб. пособие для студентов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1995. — 105 с.
60. Шевандрин Н.И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. — М.: ВЛАДОС, 1998. — 512 с.
61. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. — Минск: Амафез, 1997. — 384 с.
62. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Интел-Синтез, 1998. — 352 с. (Библиотека журнала "Управление персоналом").
63. Энциклопедия психологических тестов: Личность, мотивация, потребность. — М.: Изд-во АСТ, 1997. — 300 с.
64. Якунин В.А. Педагогическая психология: Учеб. пособие / Европ. ин-т экспертов. — СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, Изд-во "Полиус", 1998. — 639 с.

Требования к выполнению практических работ

Практическая работа должна быть выполнена на бумаге формата А4. Необходимо наличие следующих структурных единиц в работе:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основное содержание (оформляется в виде разделов и подразделов);
- вывод.

В оглавлении указываются названия разделов и соответствующие им номера страниц.

Во введении необходимо отразить цель, показать актуальность практической работы, сформулировать гипотезы, описать ожидаемые результаты.

Оформление основного содержания работы выполняется по Вашему усмотрению.

Практическая работа завершается общим выводом, в котором необходимо интегрировать основные результаты, которых Вы добились, выполнив практическую работу по данному разделу. Кроме того, в выводе должна быть отражена Ваша личная позиция по отношению к практической работе, которую Вы проделали.

Особенности рейтинговой системы курса "Психология управления" (машиностроительный, электроэнергетический, психологический факультеты)

Курс "Психология управления" заканчивается экзаменом.

В ходе практических занятий предусматривается выполнение ряда контрольных точек, домашних и самостоятельных работ (в том числе подготовка докладов, рефератов).

Чтобы упростить процедуру экзамена, существует рейтинговая система. Однако рейтинг ведется не на основе балльной системы, а соответственно оценкам в контрольных точках. Факторами, определяющими получение автоматической экзаменационной оценки, являются: посещаемость лекций и практических занятий, оценки за контрольные точки, реферат, сверхнормативная работа (доклады, работа с тестовыми методиками, исследования и т.п.), наличие конспектов лекций.

Однако, учитывая тот факт, что решение об автоматической экзаменационной оценке принимается прежде всего на основе наблюдения и оценивания знаний студента на практических занятиях, преподаватели кафедры посчитали необходимым подтверждение теоретической подготовки студента на экзамене. Таким образом, можно сформулировать два основных правила такой системы оценивания:

1. оценка может быть выставлена только непосредственно на экзамене;
2. студент, претендующий на автоматическую оценку, должен подтвердить уровень своей теоретической подготовки.

То есть речь может идти о "полуавтоте". Именно такой способ оценивания знаний студентов является, по нашему мнению, наиболее объективным и правильным.

Критерии автоматического получения экзаменационной оценки

Отлично	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременное и качественное выполнение контрольных точек 2. Своевременное и качественное выполнение домашних заданий 3. Подготовка 1 — 2 докладов на практических занятиях 4. Сдача реферата на оценку "отлично" 5. Регулярное посещение практических и лекционных занятий (допускается не более 1—2 пропусков по уважительной причине) 6. Наличие подробного конспекта всех лекций <p>Процедура проведения экзамена Собеседование по лекциям (задается один вопрос, имеющийся в лекциях; если студент показывает высокий уровень знаний, он получает отличную оценку)</p>
Хорошо	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременное и качественное выполнение контрольных точек 2. Своевременное и качественное выполнение домашних заданий 3. Подготовка доклада на практических занятиях 4. Сдача реферата на оценку "хорошо"/"отлично" 5. Регулярное посещение практических и лекционных занятий (допускается не более 2—3 пропуска по уважительной причине) 6. Наличие подробного конспекта всех лекций <p>Процедура проведения экзамена Собеседование по лекциям (задается один вопрос, имеющийся в лекциях; если студент показывает хороший уровень знаний, он получает оценку "хорошо")</p>

Если же студент не вовремя и не качественно выполнял практические работы, пропустил много занятий по уважительным/неуважительным причинам, но отработал их по действующим в вузе положениям, не выполнил реферат, не проявлял активности, то в этом случае он сдает экзамен по полной программе.

Требования к выполнению курсовых работ по психологии управления

Требования по оформлению

1. Работа оформляется на формате А4, причем если она написана от руки, то необходимы рамки на каждой странице (отступы 20 мм слева, 5 мм справа, снизу и сверху); если напечатана, то рамок не требуется. Основное содержание должно быть набрано шрифтом 14-го кегля с одинарным интервалом.

2. Титульный лист должен содержать следующую информацию:

Министерство образования Российской Федерации	
Название вуза	
Название кафедры	
Курсовая работа	
ТЕМА РАБОТЫ	
Выполнил(а):	Студент(ка) гр. Ф.И.О.
Научный руководитель:	должность научное звание Ф.И.О.
Екатеринбург 2000	

Помните, что номер страницы на титульном листе не ставится! Однако титульный лист все-таки является первой страницей, и при нумерации остальных страниц нужно помнить, что первая страница — это титульный лист.

Оглавление работы обязательно. Оно должно занимать вторую страницу курсовой работы. В оглавлении указываются названия разделов и подразделов работы, а также соответствующие начальные номера страниц.

Основное содержание работы состоит из разделов и подразделов, причем следует помнить, что разделы и подразделы нумеруются. В целом структура работы выглядит примерно так:

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1. (НАПРИМЕР: 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ)

ПОДРАЗДЕЛ 1.1. (1.1. Вознаграждение)

ПОДРАЗДЕЛ 1.2. (1.2. Ожидания)

ПОДПОДРАЗДЕЛ 1.2.1. (1.2.1. Фактор материальной заинтересованности)

РАЗДЕЛ 2. (2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ)

ПОДРАЗДЕЛ 2.1.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

Каждый раздел работы следует начинать с новой страницы.

Такие разделы курсовой работы как ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ЛИТЕРАТУРА, ПРИЛОЖЕНИЯ, СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ не нумеруются.

В СЛОВАРЕ ТЕРМИНОВ можно указывать расшифровки терминов, встречающихся в работе, их определения. В ПРИЛОЖЕНИЯ выносятся объемные данные, которые загромождают основное содержание работы, например психологические тесты, методики, схемы и т.д.

Список литературы, использованной в работе (ЛИТЕРАТУРА), должен содержать не менее 30 источников, которые приводятся в алфавитном порядке. Приведем пример:

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев Н.А. Личностно ориентированное обучение: вопросы теории и практики. Тюмень: Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 1996. 216 с.

2. Беликова Л.Ф. Проектирование и анализ качества социологической анкеты с использованием персонального компьютера: Учеб.-метод. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1995. 36 с.

3. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В.Давыдова. М.: Педагогика-Пресс, 1996. 536 с.

.....
30. Кудрявцев Т. В. Психолого-педагогические проблемы высшей школы // Вопр. психологии. 1981. № 2. С. 20—30.

Требования к объему курсовой работы:

Для рукописных работ — не менее 45 страниц;

Для печатных работ — не менее 30 страниц (14-й кегль, одинарный интервал).

Требования к содержательному наполнению работы:

Заявленная тема работы должна соответствовать содержанию, причем содержание должно полно раскрывать заявленную тему.

Курсовые работы могут быть, по крайней мере, трех типов:

- исследовательские (в ходе работы анализируется теоретический материал по узкому направлению, формулируются гипотезы, проводятся психологические исследования и их анализ; затем делаются определенные выводы);
- теоретические (анализируется большое количество литературы по определенному блоку теоретического материала, в процессе чего синтезируется новое понимание какого-либо вопроса, или создается некая классификация, или предлагается обобщение и переход на новый качественный уровень представлений о данной проблеме);
- исторические (глубокий исторический поиск линий развития представлений психологов-исследователей по каким-либо направлениям психологии управления).

Курсовая работа не должна сводиться к переписыванию от начала до конца какой бы то ни было литературы.

Если Вы приводите какую-либо цитату из книги, заключайте ее в кавычки и давайте ссылку. Например: "Прогресс кадровой системы — это переход ее к более совершенным и эффективным формам, целям, структуре и методам на базе постоянного поиска, разработки и реализации кадровых нововведений. Рассматривая общие вопросы кадровой инноватики ... необходимо установить ..." [1, с. 383 — 384]. Если Вы своими словами пересказываете какие-либо мысли автора книги, необходимо давать ссылку на литературу (откуда Вы это взяли). Например: Т. В. Кудрявцев рассматривает профессиональное становление как длительный процесс развития личности с начала формирования профессиональных намерений до полной реализации себя в профессиональной деятельности [1, с. 55].

СТРУКТУРА ССЫЛКИ выглядит следующим образом: [1, с. 155—287], где 1 — номер источника в списке литературы, с. 155 — 187 — номера страниц.

Структура курсовой работы должна быть примерно следующей:

ВВЕДЕНИЕ:

- краткое описание избранной темы;
- обоснование актуальности (значимости) работы;
- цели курсовой работы;
- задачи работы;
- объект исследования;
- предмет исследования;
- гипотеза исследования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ зависит от типа курсовой работы (см. выше) и, как правило, имеет следующую структуру:

- теоретическая проработка темы (основная терминология, существующие подходы, наиболее современные взгляды);
- формулирование гипотез работы;
- описание методики исследования;
- результаты исследований;
- интерпретация и обобщение результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

- основные выводы;
- анализ соответствия/несоответствия гипотез и результатов работы.

Выполняя курсовую работу, помните, что за каждое невыполненное требование (из вышеперечисленных) преподаватель вправе снизить оценку.

Проблематика курсовых работ по психологии управления

1. Имидж руководителя.
2. Социально нежелательные качества руководителя.
3. Изучение ценностных установок современного руководителя.
4. Проблема саморазвития современного руководителя.
5. Стресс в деятельности руководителя.
6. Подбор руководителя для конкретного коллектива.
7. Изучение факторов успешной деятельности руководителя.
8. Риск в управленческой деятельности.
9. Трудности управления и их психологические причины.
10. Стереотипизация как основной барьер на пути понимания начальником подчиненных.
11. Социально-психологические проблемы современного руководства.
12. Способы психопрофилактики деятельности руководителя. Факторы угрозы психологическому здоровью руководителя.
13. Ответственность как психологический феномен. Способы повышения ответственности сотрудников.
14. Особенности аудитории и психологические способы воздействия при публичном выступлении.
15. Стиль деятельности руководителя нового типа.
16. Лидерские способности руководителя.
17. Роль психологической службы в процессе управления персоналом.
18. Формы, методы подготовки современного руководителя.
19. Проблемы психологической коррекции поведения.
20. Психологические аспекты преодоления, разрешения и предупреждения конфликтов.
21. Опыт зарубежных компаний по обучению персонала.
22. Диагностика и классификация человеческих ресурсов предприятия.
23. Социально-психологические основы управления персоналом.
24. Психологические функции руководителя.
25. Динамика работоспособности руководителя.
26. Исследование барьеров управленческого общения.
27. Проблемы формирования и отслеживания имиджа организации.
28. Психологические аспекты управления рекламной деятельностью.
29. Экспресс-диагностика и мониторинг личностных качеств персонала организации.

Хасанова Ирина Ивановна
Водеников Владимир Александрович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор **Н.М. Юркова**
Компьютерная верстка **А.В. Глебов**

*Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета университета
Лицензия ЛР № 040328 от 10.04.97.*

Подписано в печать 31.05.2000. Формат 60х84/16. Печать плоская.
Бумага для множ. аппаратов. Усл. печ. л. 16,2.
Уч.-изд. л. 16,7. Тираж 500 экз. Заказ № 344
Издательство Уральского государственного профессионально-педагогического
университета. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

Ризограф УГППУ. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

